



18º *Toolkit* DIRSE

Junio de 2026

CÓMO ALINEAR EL NEGOCIO, LA SOSTENIBILIDAD Y LA COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LA INCLUSIÓN SISTÉMICA



Relat:

TOOLKIT
DIRSE

BIENVENIDA INSTITUCIONAL, DIRSE Y LA SERIE TOOLKIT



NURIA RODRÍGUEZ

Presidenta de DIRSE y directora de
Sostenibilidad en Naturgy

UN POCO DE HISTORIA

2013

Nacimiento de DIRSE: en un contexto de pocas regulaciones, con solo 15 asociados y una fuerte ambición de impulsar la función del Director de RSC.



Años de Crecimiento y Evolución

La función de RSC evoluciona hacia Sostenibilidad; comienza una ola regulatoria y un auge en el interés por la gestión ASG.



2025

DIRSE se consolida con más de **1000 asociados**
Impulsa el **Código Ético del Profesional de la Sostenibilidad** en colaboración con otras entidades referentes en el tema
Lanza su **1º Informe de Sostenibilidad** alineado con las NEIS voluntarias para Pymes de EFRAG

Futuro DIRSE

Continuar como asociación referente, fortaleciendo la función del DIRSE como pilar estratégico en las empresas y promoviendo la sostenibilidad en el ámbito empresarial.

LOS 4 EJES DE TRABAJO DE DIRSE

FORMACIÓN

- Mentor DIRSE y Líder DIRSE
- DIRSE Academy
- Acuerdos con Universidades, Escuelas de Negocios y Centros de Formación
- *Webinars* y talleres

NETWORKING

- *Marketplace* DIRSE
- Eventos propios e iniciativas networking
- Visibilidad y participación de socios
- Comunicaciones con Socios

ADVOCACY

- Actividades con Consejo asesor y panel de expertos
- Relaciones Institucionales
- Posicionamientos en materia ASG
- Campañas de apoyo en temáticas ASG
- Premios DIRSE

RECURSOS

- Barómetro de la materialidad
- Investigaciones, estudios y publicaciones
- Charlas y ponencias
- **Toolkits DIRSE**

¿CÓMO SON LOS *Toolkits* DIRSE?

BLOQUE I

**Introducción,
contexto y
justificación o
*business case***

BLOQUE II

**Pasos a seguir para abordar
la problemática que
presenta el *Toolkit* y
herramientas
de apoyo**

BLOQUE III

**Casos ilustrativos de varias
empresas para mostrar
cómo se ha resuelto
la temática del *Toolkit***

Toolkits DIRSE 2023

Toolkit de
FINANCIACIÓN SOSTENIBLE
Cómo gestionar el acceso a financiación ASG en el marco del plan de finanzas sostenibles de la UE
Febrero 2023

CaixaBank VALORA TOOLKITS | DIRSE

Toolkit
CÓMO GESTIONAR EL RECONOCIMIENTO ASG EN LOS MONITORES DE TODO EL MUNDO COMO IMPULSOR DE NEGOCIO
Rankings, premios, índices, asociaciones, think tanks y certificaciones
Mayo 2023

TOOLKITS | DIRSE

Toolkit
CÓMO GESTIONAR LA SOSTENIBILIDAD EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN
El tratamiento de la sostenibilidad en la regulación de los consejos de administración
Abril, 2023

TOOLKITS | DIRSE

Con la colaboración de
GARRIGUES

Toolkit:
Sostenibilidad y cadena de valor
Cómo gestionar la huella ambiental en la cadena de valor a través de la tecnología
25 de Mayo de 2023

ORACLE TOOLKITS | DIRSE

CEPSA

TOOLKIT
Cómo elaborar un
Plan de Descarbonización

TOOLKITS | DIRSE

Toolkits DIRSE 2024 Y 2025

<p>TOOLKIT DIRSE CÓMO IMPLANTAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO SOBRE LA INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD (SCIIS)</p>	<p>TOOLKIT DIRSE CÓMO ELABORAR UN PLAN DE SALUD DEL EMPLEADO (PSE)</p>	<p>TOOLKIT DIRSE CÓMO ABORDAR LA DOBLE MATERIALIDAD EN LA EMPRESA</p>	<p>TOOLKIT DIRSE CÓMO ABORDAR LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL CON LA NUEVA NORMATIVA DE GREENWASHING</p>	<p>TOOLKIT DIRSE CÓMO IMPLEMENTAR LA COMPRA SOSTENIBLE DE TIC EN LAS EMPRESAS</p>	<p>TOOLKIT DIRSE CÓMO ALINEAR LAS ÁREAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA</p>
--	--	---	---	---	--

2024

2025

<p>TOOLKIT DIRSE CÓMO DIGITALIZAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD</p>	<p>TOOLKIT DIRSE CÓMO EVOLUCIONAN LAS DIRECCIONES DE SOSTENIBILIDAD</p>	<p>TOOLKIT DIRSE CÓMO ABORDAR LA HUELLA HÍDRICA Y EL IMPACTO POSITIVO EN LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD</p>	<p>TOOLKIT DIRSE CÓMO INCORPORAR LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LOS ANÁLISIS DE DOBLE MATERIALIDAD</p>
---	---	--	--

Toolkits DIRSE 2026



2026

Cómo elaborar una Diligencia Debida en materia de sostenibilidad

Lead Sostenibilidad

Cómo gestionar las relaciones y el diálogo con los Grupos de Interés

AstraZeneca

¿POR QUÉ UN *toolkit* SOBRE CÓMO ALINEAR EL NEGOCIO, LA SOSTENIBILIDAD Y LA COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LA INCLUSIÓN SISTÉMICA?

MARCO CONTEXTUAL DE LA INCLUSIÓN SISTÉMICA

- Las organizaciones operan en entornos cada vez más complejos, **interconectados y cambiantes**, donde las decisiones generan impactos que trascienden los límites de la empresa.
- Los enfoques tradicionales resultan insuficientes para abordar retos que requieren **integrar negocio, sostenibilidad, cultura y comunicación** desde una visión común.
- La Inclusión Sistémica aporta una mirada **hiperconectada, holotemporal y concéntrica** que permite comprender relaciones, anticipar consecuencias y generar coherencia organizativa.

LA EMPRESA COMO AGENTE SISTÉMICO DE IMPACTO Y MOVIMIENTO

- Toda empresa forma parte de **múltiples sistemas económicos, sociales, ambientales e institucionales**, influyendo en ellos y siendo influida de manera constante.
- Cada decisión empresarial genera impactos, **redistribuye recursos, modifica relaciones y activa dinámicas** que afectan a sus grupos de interés.
- La empresa tiene capacidad para **movilizar personas, transformar cadenas** de valor y contribuir al equilibrio o desequilibrio de los sistemas de los que forma parte.

La alineación entre negocio, sostenibilidad y comunicación es la condición necesaria para generar valor sostenible y como agente de transformación.

PDF DESCARGABLE



TOOLKIT DIRSE	DIRSE	Relat:	
Contenidos			
Prólogo		03	
Capítulo 1.			
Marco contextual de la inclusión sistémica.....		04	
1.1. El agotamiento del modelo fragmentado.....		05	
1.2. El giro sistémico: del control a la comprensión.....		07	
1.3. La sostenibilidad como propiedad emergente.....		08	
1.4. ¿Qué entendemos por Inclusión Sistémica?.....		09	
1.5. La dimensión temporal: integrar pasado y futuro.....		13	
1.6. La empresa como sistema dentro de sistemas.....		14	
1.7. De la comprensión a la alineación.....		16	
Capítulo 2.			
Cómo alinear negocio, sostenibilidad y comunicación a través de la inclusión sistémica.....		18	
2.1. La necesidad estratégica de comprender a nuestras empresas.....		20	
2.2. La empresa: agente sistémico de impacto y movimiento.....		22	
2.3. Claves del pensamiento sistémico y su vínculo con la sostenibilidad.....		25	
2.4. El Modelo 3H de inclusión sistémica.....		33	
2.5. Los cinco movimientos de la inclusión sistémica.....		41	
2.6. El liderazgo sistémico.....		53	
Capítulo 3.			
Casos Prácticos.....		63	
3.1. AstraZeneca.....		65	
3.2. EPSON.....		67	
3.3. MercaBarna.....		69	
3.4. Naturgy.....		71	
3.5. PortAventura World.....		73	
3.6. FEM RELAT.....		75	
Anexos.....		77	
Información adicional:			
Elaboración: Laia Congost (FEM RELAT), Gemma S. Ventín (Bureau Veritas) y Augusto Leiva (DIRSE).			
Edición y maquetación: Augusto Leiva (DIRSE).			
Selección y elaboración de casos prácticos: Alba Ancochea (AstraZeneca), Maite Cordones (AstraZeneca), Pilar Codina (EPSON), Mlagros Pasetta (MercaBarna), Beatriz Esteban (Naturgy) y Judith Leixá (PortAventura World).			
IA empleada en el documento: Chat GTP para la realización de la imagen de la portada del documento.			
TEMA PRIORITARIO BARÓMETRO DIRSE - EY			
Tema 7: Gestión de la comunicación, la confianza y la reputación Este toolkit se corresponde con el tema 7 del Barómetro ASG de DIRSE & EY 2025.			
DISCLAIMER La finalidad de este documento es exclusivamente Informativa y no pretende prestar ningún tipo de servicio de asesoramiento (comercial, financiero o de otro tipo) ni debe entenderse de ningún modo como una oferta de venta, intercambio, adquisición o invitación para adquirir cualquier clase de valores, producto o servicios de DIRSE, FEM RELAT, Bureau Veritas o de cualquier otra de las organizaciones mencionadas en él. Toda persona receptora de la Información debe, de manera independiente, analizar los riesgos, y sus consecuencias, y tomar sus propias decisiones al respecto y, cuando corresponda, buscar asesoramiento de terceros expertos independientes. No se asume responsabilidad alguna por posibles errores u omisiones en la Información Incluida en este documento ni se asume compromiso de actualizar ni comunicar la actualización de su contenido. No se asume ninguna responsabilidad u obligación por ningún perjuicio, pérdidas, reclamaciones o gastos de ningún tipo derivados de o en relación con el uso de este documento o de su contenido.			
Cómo alinear el negocio, la sostenibilidad y la comunicación a través de la inclusión sistémica			2



18° toolkit DIRSE

CÓMO ALINEAR EL NEGOCIO, LA SOSTENIBILIDAD Y LA COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LA INCLUSIÓN SISTÉMICA

PRESENTACIÓN 18º *Toolkits*



LAIA CONGOST
CEO & Founder en
Fem Relat

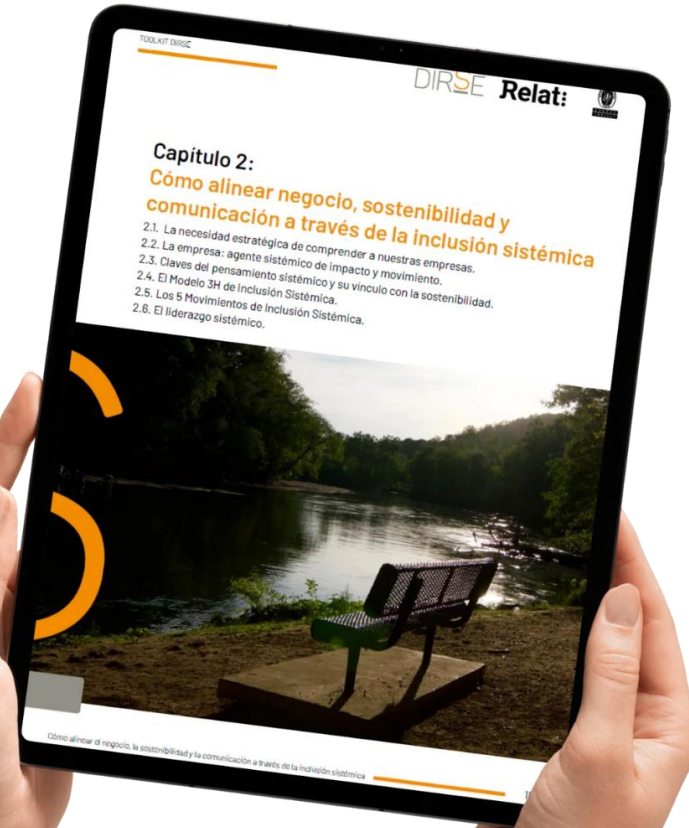


GEMMA VENTÍN
Experta en RC y
miembro del Comité de
RSC y Sostenibilidad de
Bureau Veritas



Modera: MÍRIAM PORRES
Miembro de la Junta
Directiva de DIRSE y
directora de Sostenibilidad
y Compliance en SORIGUÉ





- **El problema real**
La necesidad estratégica de comprender a nuestras empresas.
- **Inclusión sistémica**
La empresa: agente sistémico de impacto y movimiento
- **Empresa como sistema vivo**
Claves del pensamiento sistémico y su vínculo con la sostenibilidad.
- **Modelo 3H**
Modelo 3H de Inclusión Sistémica.
- **Activación**
Los 5 Movimientos de Inclusión Sistémica. Y el liderazgo sistémico.



- **El problema real**
La necesidad estratégica de comprender a nuestras empresas.
- **Inclusión sistémica**
La empresa: agente sistémico de impacto y movimiento
- **Empresa como sistema vivo**
Claves del pensamiento sistémico y su vínculo con la sostenibilidad.
- **Modelo 3H**
Modelo 3H de Inclusión Sistémica.
- **Activación**
Los 5 Movimientos de Inclusión Sistémica. Y el liderazgo sistémico.



- **El problema real**
La necesidad estratégica de comprender a nuestras empresas.
- **Inclusión sistémica**
La empresa: agente sistémico de impacto y movimiento
- **Empresa como sistema vivo**
Claves del pensamiento sistémico y su vínculo con la sostenibilidad.
- **Modelo 3H**
Modelo 3H de Inclusión Sistémica.
- **Activación**
Los 5 Movimientos de Inclusión Sistémica. Y el liderazgo sistémico.



- **El problema real**
La necesidad estratégica de comprender a nuestras empresas.
- **Inclusión sistémica**
La empresa: agente sistémico de impacto y movimiento
- **Empresa como sistema vivo**
Claves del pensamiento sistémico y su vínculo con la sostenibilidad.
- **Modelo 3H**
Modelo 3H de Inclusión Sistémica.
- **Activación**
Los 5 Movimientos de Inclusión Sistémica. Y el liderazgo sistémico.



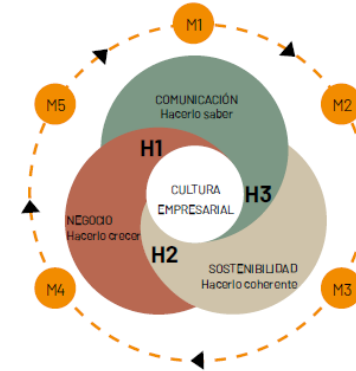
- **El problema real**
La necesidad estratégica de comprender a nuestras empresas.
- **Inclusión sistémica**
La empresa: agente sistémico de impacto y movimiento
- **Empresa como sistema vivo**
Claves del pensamiento sistémico y su vínculo con la sostenibilidad.
- **Modelo 3H**
Modelo 3H de Inclusión Sistémica.
- **Activación**
Los 5 Movimientos de Inclusión Sistémica. Y el liderazgo sistémico.



Anexo II: Glosario Sistémico y de Comunicación

- **Adeptabilidad:** Capacidad de un sistema para responder a cambios del entorno sin perder funcionalidad ni coherencia interna.
- **Agencia:** Capacidad de una persona, equipo u organización para actuar con autonomía e influir en su entorno.
- **Agente sistémico:** En este caso, hacemos referencia a la empresa entendida como un actor que influye y es influido constantemente por otros sistemas. No puede dejar de generar impacto porque forma parte de redes económicas, sociales, ambientales y culturales.
- **Aprendizaje organizacional:** Proceso mediante el cual una organización desarrolla capacidad colectiva para comprender, adaptarse y evolucionar.
- **Arquetipos sistémicos:** Patrones recurrentes de comportamiento que aparecen en organizaciones y sistemas complejos, como "límites del crecimiento" o "desplazamiento de la carga"...
- **ASO/SO:** Elementos estratégicamente significativos que recogen el trabajo con patrones. Muestran una visión concreta de las relaciones de un sistema empresarial con otros sistemas. Nos permiten visibilizar patrones.
- **Asuntos de consumidores:** Los consumidores son nodos relacionales fundamentales dentro del sistema económico y social. A través de sus decisiones de compra generan retroalimentación constante sobre los impactos, valores y comportamientos empresariales. Trabajar esta materia implica reconocer al consumidor como protagonista de las relaciones del sistema, garantizando información transparente, protección, seguridad, privacidad y consumo responsable. Desde una mirada sistémica, escuchar y comprender al consumidor fortalece la legitimidad y adaptación del sistema organizacional.
- **Auditoría relato-realidad:** Herramienta que revisa si el relato corporativo está sostenido por decisiones, acciones, cultura, evidencias y experiencia real. Ayuda a comprobar si lo que la empresa comunica refleja lo que realmente puede demostrar.
- **Brecha de coherencia / Coherence Gap:** Distancia entre lo que una empresa dice, decide, hace, demuestra y lo que sus grupos de interés perciben. Permite detectar incoherencias entre discurso, decisión, comportamiento, evidencia y percepción.
- **Cambio:** Proceso orientado hacia un estado deseado conocido, donde existe un objetivo claro y planificable al que se quiere llegar.
- **Claims sostenibles:** Afirmaciones vinculadas a sostenibilidad, impacto, ESG, propósito o responsabilidad corporativa. Deben ser claras, verificables, proporcionadas, contextualizadas y coherentes con la realidad de la empresa.
- **Coherencia sistémica:** Condición en la que decisiones, impactos, relaciones y propósito funcionan alineados dentro del sistema organizacional.
- **Comité de coherencia:** Espacio transversal de revisión de decisiones relevantes desde la mirada 3H, para comprobar si una decisión es coherente, genera valor y puede comunicarse con evidencias.
- **Compromiso:** Forma de pertenencia orientada al futuro, implicada con la decisión de permanecer en un proceso de transformación aun sin garantías sobre el resultado final.
- **Comunicación como sistema nervioso:** Forma de entender la comunicación interna como el flujo que conecta personas, equipos, decisiones, cultura y propósito. Sin comunicación, el sistema pierde claridad, velocidad, cohesión y capacidad de aprendizaje.
- **Comunicación sistémica:** Comunicación que no se limita a emitir mensajes, sino que escucha, conecta, traduce, ordena, activa y genera confianza entre negocio, sostenibilidad, cultura y grupos de interés.
- **Conciencia de la Unidad:** Mecanismo de supervivencia del sistema consciente vinculado a lo que se debe hacer (o no) desde el foco de los elementos de la organización, en este caso, está relacionado con la corriente superficial. Opera en los principios de orden, pertenencia e intercambio.

Anexo VI: Herramientas



- M1 Movimiento 1: Comprender el sistema**
 Herramientas:
 - Mapa de sistema vivo
 - Plantilla de escucha a stakeholders
 - Mapa de Coherencia
 - Organigrama
- M2 Movimiento 2: Redefinir el centro**
 Herramientas:
 - Mapa de Coherencia
 - Matriz propósito-decisiones-comportamientos
 - Matriz de brecha de coherencia
 - Valores rectores de la empresa y concordancia con los valores formales
 - Organograma.
- M3 Movimiento 3: Rediseñar conexiones**
 Herramientas:
 - Mapa de conversaciones necesarias
 - Squad 3H / célula transversal
 - Mapa de grupos de relación
 - Matriz stakeholders + IRDs
 - Comité de coherencia
 - Ritual mensual de retroalimentación
 - Organograma
- M4 Movimiento 4: Activar cultura**
 Herramientas:
 - Mapa de Coherencia
 - Mapa de momentos clave del talento
 - Canvas de activación cultural
 - Movimiento Mínimo Viable
 - Rituales de comunicación Interna
 - Auditoría promesa-experiencia del talento
 - Test Gafas sistémicas
 - Valoración sistémica de (Hoeeschor)
 - Test de liderazgo sistémico
- M5 Movimiento 5: Construir narrativa responsable**
 Herramientas:
 - Auditoría relato-realidad
 - Matriz de claims sostenibles
 - Somáforo de claims
 - Mapa de mensajes por grupo de interés
 - Mapa de evidencias
 - Ecosistema de contenidos responsables
 - Matriz de brecha de coherencia



18º toolkit DIRSE

CÓMO ALINEAR EL NEGOCIO, LA SOSTENIBILIDAD Y LA COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LA INCLUSIÓN SISTÉMICA

MESA DE DEBATE



MODERADOR

Marcos González Morales
Presidente de Corresponsables,
de su Fundación y de
ObservaRSE



ALBA ANCOCHEA
Sustainability & Corporate
Affairs de AstraZeneca



MILAGROS PASETA
Responsable Dpt. Sostenibilitat de
Mercabarna



PILAR CODINA CLUA
Corporate Sustainability Manager
de EPSON

18º toolkit DIRSE

CÓMO ALINEAR EL NEGOCIO, LA SOSTENIBILIDAD Y LA COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LA INCLUSIÓN SISTÉMICA

CIERRE



PILAR CODINA CLUA
Delegada de DIRSE en Cataluña

18° *toolkit* DIRSE

¡GRACIAS!