

Toolkit DIRSE

Cómo alinear negocio, sostenibilidad y comunicación a través de la Inclusión Sistémica



Relat:



DIRSE
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS
DE SOSTENIBILIDAD [ASG]

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

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.

Toolkit DIRSE elaborado por FEM RELAT, Bureau Veritas y la Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad (ASG)

Contenidos: 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), Milagros Paseta (Mercabarna), Beatriz Esteban (Naturgy) y Judith Leixà (PortAventura World).

IA empleada en el documento: Chat GTP para la realización de la imagen de la portada del documento.



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.

Prólogo

La gestión corporativa ha evolucionado mucho en estas últimas décadas. Las empresas cuentan hoy con métricas, criterios ambientales, sociales y de gobernanza, así como con compromisos públicos de gestión de impactos vinculados al propósito de cada compañía. Sin embargo, no se ha comprobado de forma interna o externa si estas iniciativas están conectadas con las operaciones reales del negocio.

Frente a ello, la solución no está en mejorar la comunicación ni en incorporar un nuevo cuadro de mando u otra herramienta adicional, sino en ampliar la mirada para comprender mejor las relaciones, las tensiones, los impactos y las decisiones que configuran la realidad organizativa.

La empresa debe entenderse, no como una suma de áreas que avanzan en paralelo, sino como un sistema vivo en el que negocio, sostenibilidad y comunicación se influyen mutuamente y sólo generan valor cuando se abordan de forma integrada. Este toolkit invita a revisar qué incluye y qué excluye cada organización cuando decide, y a observar cómo esa elección condiciona su coherencia, su legitimidad y su capacidad de evolución. Más que ofrecer respuestas cerradas, el documento abre preguntas útiles para pensar, ordenar y transformar la empresa desde dentro.

Para ello, es necesario comprender por qué el modelo actual de gestión y comunicación empresarial se encuentra fragmentado, cómo ha llegado a su límite y qué significa mirar la empresa desde la Inclusión Sistémica. Desde ahí, se construye una lógica de alineación práctica basada en aceptar la responsabilidad sistémica, reconocer a la empresa como agente de impacto y movimiento, y activar cinco movimientos que ayudan a convertir el propósito en criterio, las conexiones en arquitectura relacional, la cultura en comportamiento y la comunicación en confianza.

En un entorno normativo complejo, con presiones crecientes desde el mercado, la sociedad y las finanzas, este toolkit nace con el objetivo de

cambiar la perspectiva de cómo gestionamos la organización e incorporar nuevas miradas desde la que somos, hacemos y comunicamos dentro de los sistemas, a los que pertenecemos e interactuamos. No desde la imposición normativa ni desde la complejidad técnica, sino desde una mirada profunda, práctica y realista.

Este documento constituye una guía práctica para apoyar a las empresas a alinear negocio, sostenibilidad y comunicación a través de la Inclusión Sistémica. Se organiza en tres bloques: el primero aborda la evolución, el contexto y la situación actual; el segundo propone una metodología clara, gradual y realista; y el tercero presenta casos prácticos de cómo muchas empresas, de diferentes tamaños y sectores, desarrollan proyectos que integran distintos ámbitos de la organización con diferentes grupos de interés.

Esta guía forma parte de la serie Toolkits DIRSE, cuyo propósito es ofrecer herramientas y experiencias que faciliten la labor de los equipos de sostenibilidad. Esperamos que este informe contribuya a fortalecer las capacidades y el reconocimiento de los profesionales ASG, mejorando su influencia en la creación de valor sostenible a largo plazo.



Nuria Rodriguez Peinado
Presidenta,
Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad (ASG) - DIRSE



Laia Congost i Relats
CEO y Fundadora,
FEM RELAT



Gemma Sara Ventin Sánchez
Miembro del Comité de RSC y Sostenibilidad de Bureau Veritas Iberia

Capítulo 1:

Marco contextual de la Inclusión Sistémica

- 1.1. El agotamiento del modelo fragmentado.
- 1.2. El giro sistémico: del control a la comprensión.
- 1.3. La sostenibilidad como propiedad emergente.
- 1.4. ¿Qué entendemos por Inclusión Sistémica?
- 1.5. La dimensión temporal: integrar pasado y futuro.
- 1.6. La empresa como sistema dentro de sistemas.
- 1.7. De la comprensión a la alineación.



Capítulo 1:

Marco contextual de la Inclusión Sistémica

En los últimos años, la sostenibilidad corporativa ha experimentado una evolución significativa. Las organizaciones han incorporado estándares internacionales, métricas ASG, análisis de Doble Materialidad, mapas de riesgos, procesos de Debida Diligencia y compromisos públicos cada vez más ambiciosos. El lenguaje técnico se ha sofisticado, la regulación se ha intensificado y la presión social se ha consolidado como variable estratégica.

Sin embargo, junto a estos avances técnicos, las direcciones de sostenibilidad se plantean la reflexión estratégica sobre cuál es la dificultad de integrar verdaderamente la sostenibilidad en la lógica estructural del negocio. La sostenibilidad no se trata únicamente de medir mejor los impactos, analizar los riesgos y capitalizar las oportunidades, o de comunicar con mayor precisión para evitar el *greenwashing*; o inclusive de añadir más herramientas al sistema.

El desafío es más profundo: muchas organizaciones siguen operando desde un modelo mental fragmentado que separa estrategia, sostenibilidad y comunicación como dimensiones paralelas, cuando en realidad forman parte de un mismo sistema interdependiente.

Antes de proponer herramientas, metodologías o procesos de alineación, es imprescindible detenerse en el marco desde el cual se observan e intervienen en la organización. Porque toda intervención está condicionada por la forma en que se comprende la realidad.

Para ello es necesario evaluar:

- Por qué el modelo fragmentado de gestión ha llegado a su límite y cuáles son sus consecuencias estructurales.
- En qué consiste el giro sistémico y cómo modifica nuestro entendimiento de la empresa.
- Por qué la sostenibilidad no puede concebirse como un área funcional, sino como una propiedad emergente del sistema.
- Qué entendemos por Inclusión Sistémica, comparando distintas perspectivas y delimitando su alcance conceptual.
- Cómo la dimensión temporal (pasado emergente, futuro planificable y futuro emergente) condiciona la toma de decisión.
- Cómo la cultura y la reputación dejan de ser activos y se convierten en coherencia sistémica y el alma de la organización.
- Por qué la empresa debe comprenderse como un sistema dentro de sistemas mayores que redefinen su responsabilidad.

El presente capítulo no pretende ofrecer respuestas operativas inmediatas. Su función es la de proporcionar el enfoque estratégico necesario para intervenir con coherencia en los capítulos siguientes.

1.1. El agotamiento del modelo fragmentado

Antes de plantear la Inclusión Sistémica se debe reconocer el contexto que la hace necesaria, ya que ningún marco conceptual emerge en el vacío. La Inclusión Sistémica surge en un momento histórico en el que las organizaciones operan bajo presiones simultáneas (regulatoria, reputacional, social, tecnológica y ambiental). Sin embargo, pese a la sofisticación creciente de estándares, métricas e informes, muchas

empresas siguen experimentando una sensación de incoherencia interna. La sostenibilidad avanza, pero no transforma a la empresa en su totalidad. La comunicación mejora las relaciones con los grupos de interés, pero no termina de integrarse en la estrategia corporativa. La estrategia se redefine, pero no alinea departamentos, grupos de interés y negocio.

El problema no es falta de voluntad ni ausencia de instrumentos. Es una cuestión estructural: el modelo mental desde el que se organiza la realidad empresarial sigue siendo fragmentado.

1.1.1. La triple desconexión organizacional:

En la práctica profesional de la sostenibilidad, se observan tres fracturas recurrentes que dificultan cualquier transformación profunda.

- Primera fractura: Negocio vs. Sostenibilidad:

La estrategia de negocio suele definirse en clave de crecimiento, eficiencia y competitividad. La sostenibilidad, en cambio, aparece como dimensión correctiva: mitigación de riesgos, cumplimiento normativo, mejora reputacional. Cuando ambas lógicas no comparten marco conceptual, la sostenibilidad se convierte en una capa superpuesta al negocio, no en un criterio estructurante de la toma de decisión. Esto genera tensiones internas como:

- Proyectos rentables pero ambientalmente cuestionables.
- Iniciativas sociales valiosas pero sin respaldo presupuestario.
- Objetivos ASG desconectados del modelo operativo.

En términos sistémicos, lo que ocurre es una escisión o brecha entre el propósito declarado y la dinámica real del sistema.

Es aquí cuando se cuestiona la Gobernanza de las compañías, su desenfoco en la asignación de presupuestos y su tendencia a aprovechar las oportunidades de materias primas sin importar los riesgos e impactos negativos en las zonas donde operan.

- Segunda fractura: Sostenibilidad vs. Comunicación: El área de sostenibilidad identifica impactos, riesgos y oportunidades (IROs). La comunicación traduce estos avances en narrativa corporativa. Sin embargo, si la comunicación no participa en la comprensión estructural del sistema, su función se reduce a una mera representación simbólica. Y cuando la representación no refleja coherencia sistémica, el riesgo reputacional se incrementa.

Desde una perspectiva sistémica, la comunicación no es un simple canal que se emplea posterior a la operativa de la organización. Es un mecanismo regulador del sistema. Todo sistema se autorregula mediante flujos de información. Cuando la comunicación (interna y externa) se desvincula de la toma de decisión, se debilita la capacidad de ajuste del sistema.

- Tercera fractura: Comunicación vs. toma de decisión: Frecuentemente, la comunicación entra en escena después de que la decisión estratégica ha sido tomada. Se le pide que “explique”, “matice” o “defienda” decisiones ya cerradas. Este orden de intervención revela una concepción lineal de la organización: primero se decide y luego se comunica. Pero en sistemas complejos, comunicar no es el último paso. Es parte del proceso de configuración de la realidad. La desconexión entre decisión y comunicación genera un efecto acumulativo: pérdida de legitimidad, desgaste interno, desconfianza externa.

1.1.2. El límite del enfoque técnico:

Frente a estas fracturas, una respuesta orgánica habitual ha sido el de incrementar herramientas y procesos (más indicadores, más reportes, más estándares, más metodologías de análisis). El profesional de sostenibilidad se ha sofisticado técnicamente, elabora Análisis de Doble Materialidad, está presente en los Análisis de riesgos, colabora con el área de cumplimiento normativo para los marcos regulatorios ASG, taxonomías, estándares internacionales, etc.

Sin embargo, la pregunta sigue siendo ¿Por qué, pese a todo este avance técnico, la integración corporativa sigue siendo limitada? Un enfoque técnico puede mejorar la eficiencia del sistema, pero no necesariamente su coherencia; e incluso puede optimizar procesos, pero no integrar tensiones estructurales. Es aquí cuando se plantea que el problema no es instrumental, sino epistemológico. Cuando se abordan fenómenos complejos con lógica lineal, se tiende a generar soluciones parciales; y estas soluciones, en sistemas interdependientes, producen efectos secundarios.

1.1.3. La necesidad de un cambio de

paradigma: El profesional de sostenibilidad suele encontrarse en una posición intermedia en muchas confluencias de la organización, ya que percibe la interdependencia entre decisiones, identifica impactos y detecta incoherencias entre el discurso y la práctica. Sin embargo carece de un marco integrador que le permita intervenir sin quedar atrapado en la lógica departamental.

Una primera lectura frente a tanto conocimiento técnico y la visión integral de toda la organización es el de situar a la

Dirección de Sostenibilidad junto a áreas de Comunicación, Riesgos, Marketing o cerca de Presidencia; sin embargo esta visión seguirá manteniendo una estructura lineal de problema-solución que no le permitirá aportar el valor suficiente.

No se trata de hacer más sino de comprender de otra manera. Aquí comienza el giro sistémico que va más allá de ver a los criterios ASG como indicadores de cumplimiento normativo, o de soporte a Comunicación como relato o de simplemente un área con una estrategia de planificación aislada al core de la empresa.

1.2. El giro sistémico: Del control a la comprensión

El pensamiento dominante en gestión empresarial ha estado históricamente orientado al control: definir objetivos, planificar acciones, medir resultados y corregir desviaciones.

Este enfoque fue eficaz en entornos relativamente estables. Sin embargo, el actual contexto VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) evidencia que las empresas operan en sistemas cada vez más interdependientes. En los últimos años, el concepto BANI amplió esta mirada al describir entornos frágiles, ansiosos, no lineales e incomprensibles.

En estos escenarios, pequeñas alteraciones pueden generar impactos sistémicos imprevisibles. Frente a esta realidad, el control lineal resulta insuficiente. El giro sistémico propone pasar del intento de controlar completamente la realidad a desarrollar capacidades de comprensión, adaptación y lectura de interdependencias complejas.

1.2.1 Pensamiento sistémico: comprender antes de intervenir: El pensamiento sistémico parte de la premisa fundamental de que el comportamiento de un sistema depende más de la calidad de sus relaciones que de la naturaleza de sus elementos.

Esto plantea implicaciones profundas para la sostenibilidad ya que, desde la perspectiva hacia la empresa, no basta con tener buenas políticas si las relaciones internas son competitivas y fragmentadas.

La empresa se encuentra con acciones que se contradicen con las comunicaciones emitidas. No basta con definir compromisos climáticos si los incentivos financieros contradicen esos compromisos, o con declarar valores que se contraponen a los incentivos por áreas o rendimiento laboral. Pensar sistémicamente implica hacerse preguntas distintas:

- ¿Qué relaciones existen entre estas decisiones?
- ¿Qué bucles de retroalimentación se están generando?
- ¿Qué efectos emergentes pueden aparecer a medio plazo?
- ¿La comunicación interna está diseñada para el control o para la agilidad?
- ¿Qué tendría que cambiar en nuestras decisiones, relaciones y formas de comunicar para que el propósito dejara de ser una declaración y empezara a mover realmente la cultura, el negocio y el impacto que generamos?

Este desplazamiento de la mirada estratégica de mover, subsanar u optimizar solo las partes a actuar sobre todo el conjunto, es el fundamento de la Inclusión Sistémica.

1.2.2. Diferenciar niveles conceptuales: Para evitar confusiones, es necesario distinguir y clarificar cuatro niveles o premisas:

- **Pensamiento sistémico:** Es un marco cognitivo. Una forma de observar la realidad desde la interrelación.
- **Teoría de sistemas:** Es un marco científico que explica cómo funcionan los sistemas: retroalimentación, autorregulación, propiedades emergentes, etc.
- **Perspectiva sistémica:** Es un posicionamiento de gobernanza ético-práctico: desde dónde miro y actúo.
- **Enfoque sistémico:** Es la metodología que se emplea para intervenir.

La Inclusión Sistémica se sitúa principalmente en la perspectiva estratégica y no es solo técnica o herramienta instrumental. Es reflexionar desde el posicionamiento y no desde la urgencia táctica del día a día.

1.3 . La sostenibilidad como propiedad emergente

Uno de los mayores malentendidos en sostenibilidad es concebirla como un conjunto de iniciativas agregadas. Desde la lógica sistémica, la sostenibilidad no es la suma de acciones responsables, sino una propiedad emergente, que no es otra cosa que una característica del sistema que no puede explicarse únicamente por sus partes. Ejemplos de carencia de propiedades emergentes encontramos a:

- Un equipo puede estar formado por profesionales competentes y, sin embargo, no funcionar de manera cohesionada.
- Una empresa puede tener políticas ambientales sólidas y, aun así, generar impactos negativos por incoherencia estructural.

La sostenibilidad emerge cuando las decisiones están alineadas con el propósito, las relaciones internas y externas mantienen equilibrio, los intercambios son justos y funcionales; y el sistema se adapta sin perder coherencia. No depende exclusivamente de eficiencia técnica, sino de arquitectura relacional.

1.4. ¿Qué entendemos por Inclusión Sistémica?

Si bien el concepto parece novedoso y muy disruptivo a la gestión tradicional, la Inclusión Sistémica no es una moda conceptual reciente. Es el resultado de más de un siglo de evolución del pensamiento sistémico, aplicado progresivamente a la biología, sociología, gestión organizacional y finalmente a la sostenibilidad empresarial.

El concepto se ha ido construyendo desde el siglo anterior. Es importante entender que el término es relativamente reciente en el tejido empresarial, pero sus fundamentos provienen de múltiples corrientes teóricas que han ido ampliando la forma en que entendemos las organizaciones, la sociedad y la sostenibilidad. La Inclusión Sistémica no surge de una única

disciplina, sino de la convergencia de varias tradiciones intelectuales. Por ello, es necesario saber cuál es la evolución del concepto hasta la actualidad, cuál es su relación con la diversidad, cuáles son las perspectivas de la Inclusión Sistémica, su definición operativa y los principios estructurales que la rigen.

En su evolución existen cuatro etapas muy marcadas: Sistemas naturales, Sistemas sociales, Sistemas empresariales y, por último, la etapa de la Inclusión Sistémica propiamente dicha.

1.4.1. Evolución del concepto: La Inclusión Sistémica surge de la evolución del pensamiento sistémico aplicado a las organizaciones. Sus bases aparecen con la Teoría General de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy, quien plantea que los sistemas deben entenderse como conjuntos interrelacionados y no como partes aisladas.

Posteriormente, la cibernética de Norbert Wiener introduce conceptos como retroalimentación, adaptación y flujos de información. Gregory Bateson advierte que los sistemas se vuelven destructivos

Tabla 01: Etapas de la evolución conceptual de la Inclusión Sistémica

ETAPA	IDEA CENTRAL
Sistemas naturales	Todo sistema es interdependiente
Sistemas sociales	Las organizaciones gestionan complejidad mediante inclusión/exclusión
Sistemas empresariales	Las empresas forman parte de redes de stakeholders
Inclusión Sistémica	La sostenibilidad depende de qué dimensiones del sistema incluimos en la decisión

Gráfico 01: Evolución del concepto



Fuente: Elaboración propia para el presente toolkit. El detalle de cada etapa se desarrolla en el Anexo IV: Evolución del concepto de Inclusión Sistémica.

cuando excluyen información relevante sobre sus impactos. Durante las décadas siguientes Edgar Morin, Donella Meadows, Niklas Luhmann y Peter Senge consolidan la idea de que las organizaciones son sistemas complejos, interdependientes y adaptativos.

Más adelante, R. Edward Freeman incorpora a los *stakeholders* en la lógica empresarial. Desde 2020, la Inclusión Sistémica comienza a consolidarse como un enfoque aplicado a la sostenibilidad y gobernanza. Especialistas como Gemma S. Ventín sostienen que muchos problemas organizacionales aparecen cuando actores, impactos, tensiones o temporalidades quedan excluidos de la toma de decisiones⁰¹.

1.4.2. La inclusión y la diversidad: El término inclusión se ha extendido ampliamente en el ámbito organizacional y suele asociarse

a políticas de diversidad, igualdad de oportunidades y representación de distintos perfiles dentro de la empresa. Estas iniciativas han sido fundamentales para construir entornos laborales más justos y abiertos.

La Inclusión Sistémica plantea un enfoque amplio, estructural y no se limita a la diversidad de personas, ni únicamente a la participación de grupos de interés en los procesos de decisión. Se debe plantear, ¿qué dimensiones del sistema se están incluyendo o excluyendo cuando se toman decisiones corporativas?

Este enfoque desplaza el foco desde políticas específicas hacia la capacidad de la organización para comprender y gestionar la complejidad del sistema en el que opera. Desde esta perspectiva, incluir significa

⁰¹. Ver Anexo III: Cronología de la evolución del concepto de Inclusión Sistémica.

reconocer las dimensiones que condicionan el equilibrio y evolución organizacional:

- Inclusión no es únicamente diversidad: la diversidad es esencial, pero la Inclusión Sistémica amplía la mirada hacia impactos, tensiones y perspectivas críticas que también condicionan el sistema.
- Incluir los sistemas en los que opera la empresa: la empresa forma parte de sistemas económicos, sociales y ambientales interdependientes que deben incorporarse al análisis estratégico.
- Incluir los impactos: los impactos ambientales y sociales ya no pueden tratarse como externalidades; deben integrarse en la toma de decisiones desde el inicio.
- Incluir las temporalidades: las decisiones presentes están condicionadas por dinámicas pasadas y generan efectos futuros. La Inclusión Sistémica integra pasado emergente, futuro planificable y futuro emergente.
- Incluir las tensiones del sistema: las tensiones entre sostenibilidad, rentabilidad, áreas internas o discurso y práctica forman parte inherente del sistema y deben gestionarse conscientemente.
- Incluir la información incómoda: datos críticos o contradicciones internas detectan puntos ciegos y fortalecen la adaptación.
- Incluir el relato y la percepción: la comunicación ayuda a construir coherencia entre discurso, acción y percepción de los grupos de interés.
- Incluir la escucha activa de las personas y grupos de interés: escuchar permite detectar riesgos, incoherencias y necesidades no visibles desde dentro de la organización.
- Incluir las corrientes visibles e invisibles: junto a estructuras formales, existen culturas, relaciones de poder y narrativas que condicionan profundamente el comportamiento organizacional.

1.4.3. Perspectivas sobre Inclusión

Sistémica: haciendo una revisión de la evolución del concepto y su clara diferencia con la diversidad e inclusión, se pueden plantear tres perspectivas (diversidad, participación e inclusión) claramente contrastadas:

- Inclusión como diversidad (enfoque organizacional clásico): Aquí inclusión se refiere a garantizar igualdad de oportunidades y representación de perfiles diversos. Es una dimensión necesaria, pero centrada en personas dentro del sistema (el criterio Social dentro de los criterios ASG de la sostenibilidad).
- Inclusión como participación (enfoque de gobernanza): Se refiere a incorporar grupos de interés en la toma de decisión. Amplía el alcance de actores, pero sigue operando a nivel visible.
- Inclusión como principio estructural (perspectiva sistémica): En esta perspectiva, inclusión no significa solo "dar voz" o "representar", sino no excluir dimensiones relevantes del sistema.

Los riesgos que pueden llevar a excluir diversidad, participación e inclusión, pueden implicar, ignorar impactos indirectos, minimizar conflictos históricos, priorizar métricas económicas frente a límites ambientales y silenciar tensiones culturales internas.

Cuando algo esencial se excluye, el sistema compensa de forma orgánica. La compensación puede manifestarse como crisis reputacional, rotación de talento, pérdida de legitimidad o conflicto regulatorio.

La comparación de la Tabla 02 muestra que la Inclusión Sistémica ha ido ampliando progresivamente su alcance dentro de las

Tabla 02: Perspectivas sobre la inclusión en el contexto internacional

Perspectiva	Cómo entiende la inclusión	Qué incorpora	Qué suele quedar fuera	Implicaciones para la empresa
Diversidad e inclusión (D&I)	Inclusión como representación y participación de personas diversas dentro de la organización	Diversidad de género, origen, edad, capacidades, experiencias y trayectorias	Impactos ambientales, relaciones sistémicas con el entorno, dinámicas estructurales del negocio	Mejora la equidad interna y la innovación, pero no necesariamente transforma el modelo de negocio
Gobernanza participativa	Inclusión como participación de distintos grupos de interés en procesos de decisión	Stakeholders, diálogo social, procesos participativos, legitimidad social	Impactos indirectos del negocio, tensiones estructurales del sistema, temporalidades largas	Fortalece la legitimidad y la transparencia, pero puede quedarse en procesos consultivos
Sostenibilidad corporativa	Inclusión como integración de impactos ambientales y sociales en la gestión empresarial	Impactos ESG, gestión de riesgos, cadena de valor, cumplimiento regulatorio	Dinámicas culturales internas, tensiones históricas del sistema, información incómoda	Permite gestionar impactos y riesgos, pero puede convertirse en una función especializada separada del negocio
Inclusión Sistémica	Inclusión como ampliación del campo de visión del sistema organizacional	Sistemas, impactos, actores, temporalidades, tensiones, corrientes visibles e invisibles	No busca excluir dimensiones relevantes del sistema	Permite alinear negocio, sostenibilidad y comunicación desde una lógica de coherencia estructural

organizaciones. Mientras que los primeros enfoques se centran principalmente en las personas y la representación, las perspectivas más recientes han comenzado a incorporar actores externos, impactos y responsabilidades ampliadas.

La Inclusión Sistémica representa un paso adicional en esta evolución. No se limita a integrar nuevos elementos dentro del sistema organizacional, sino que propone revisar la forma en que la organización observa y comprende la complejidad de su entorno. Desde esta perspectiva, incluir significa evitar

las exclusiones que generan desequilibrios en el sistema: impactos ignorados, tensiones no reconocidas, temporalidades reducidas o información incómoda que queda fuera del proceso de decisión.

Este cambio de mirada constituye la base conceptual para avanzar, en los capítulos siguientes, hacia procesos de alineación entre negocio, sostenibilidad y comunicación que respondan de manera más coherente a los desafíos sistémicos que enfrentan las organizaciones en la actualidad.

1.4.4. Definición operativa y principios

estructurales: Después de la revisión de la evolución del concepto y los riesgos que acarrearán las exclusiones de las perspectivas, se puede definir a la Inclusión Sistémica como:

“La capacidad organizacional de integrar conscientemente todas las dimensiones relevantes (actores, impactos, relaciones y temporalidades) en la toma de decisiones estratégicas, evitando exclusiones que generan desequilibrios estructurales.”

No implica que la Inclusión Sistémica deba abarcarlo todo indiscriminadamente, sino reconocer qué no puede quedar fuera sin alterar la coherencia del sistema.

Los cuatro principios estructurales de la Inclusión Sistémica son:

- **Pertenencia:** todo elemento que forma parte del sistema necesita reconocimiento. Excluirlo genera desorden o resistencia.
- **Orden:** los sistemas requieren jerarquías funcionales claras. Confundir niveles produce ambigüedad y conflicto.
- **Intercambio:** la vitalidad depende de flujos equilibrados. Si el intercambio es desigual, el sistema se debilita.
- **Destino:** todo sistema necesita orientación. Sin propósito compartido, se dispersa la energía.

Estos principios no son normas morales, sino condiciones de funcionamiento estructural.

1.5. La dimensión temporal: Integrar pasado y futuro

Las organizaciones operan dentro de estructuras, relaciones y niveles de impacto; y también se despliegan en el tiempo. Aunque las empresas toman decisiones en el presente, estas siempre están condicionadas por dinámicas históricas y escenarios futuros en constante transformación.

Sin embargo, muchas compañías continúan gestionándose desde horizontes temporales limitados, centrados en resultados inmediatos o ciclos estratégicos de corto plazo.

Desde la perspectiva de la Inclusión Sistémica, comprender un sistema requiere ampliar la mirada temporal.

Para ello resulta útil incorporar una visión que incluya todas las temporalidades. A esto se le llama “visión holotemporal”, y se da cuando se integra simultáneamente el pasado emergente, el futuro planificable y el futuro emergente:

- **El pasado emergente:** las empresas están atravesadas por decisiones previas, culturas arraigadas, conflictos históricos y modelos de negocio heredados que siguen influyendo en el presente. Muchas resistencias a la transformación surgen de estas dinámicas no resueltas. Ignorarlas no las elimina y reaparecen más adelante, como barreras culturales, tensiones internas o dificultades para implementar nuevas estrategias.
- **El futuro planificable:** corresponde a la dimensión más tradicional de la gestión: objetivos estratégicos, KPIs, planes corporativos y compromisos de sostenibilidad.

A través de estas herramientas, las organizaciones intentan reducir incertidumbre y orientar su evolución. Esta lógica ha adquirido especial relevancia con el desarrollo de estándares ASG, marcos de reporte y objetivos climáticos corporativos. Sin embargo, la planificación solo puede anticipar aquello que resulta previsible.

- Incorporar el futuro emergente: transformaciones tecnológicas, cambios regulatorios, nuevas expectativas sociales, crisis geopolíticas o sensibilidades ambientales capaces de alterar profundamente el contexto empresarial. Aunque estas dinámicas no pueden controlarse completamente, las organizaciones desarrollan capacidades para interpretarlas y adaptarse con resiliencia.

La visión holotemporal propone integrar estas tres temporalidades de forma simultánea. El pasado explica las trayectorias del sistema; el futuro planificable orienta la acción estratégica; y el futuro emergente introduce incertidumbre y adaptación. Desde la Inclusión Sistémica, ampliar la mirada temporal permite comprender mejor los desafíos de sostenibilidad y alinear negocio, comunicación y gobernanza en contextos complejos y cambiantes.

1.6. La empresa como sistema dentro de sistemas

En los apartados anteriores se ha visto que el pensamiento sistémico invita a observar las organizaciones desde la interdependencia. Sin embargo, para comprender plenamente el alcance de la Inclusión Sistémica es necesario ampliar aún más la mirada: la empresa no es un sistema aislado, sino un sistema que forma parte de otros sistemas más amplios.

Así como las personas tienen interconexiones en diferentes ámbitos y etapas de su vida, es coherente reflexionar que ninguna empresa es autónoma en el sentido absoluto del concepto. Las organizaciones son simultáneamente subsistemas dentro de un mercado, sistemas con identidad propia; y todo ello forma parte de un megasistema ambiental y social.

Esta idea es fundamental para los profesionales de sostenibilidad, porque redefine el alcance de la responsabilidad organizacional. Las decisiones corporativas no se limitan a afectar a la estructura interna de la organización, sino que generan efectos en múltiples niveles que se encuentran interconectados. Comprender esta arquitectura multinivel permite identificar mejor dónde se originan los impactos, cómo se distribuyen y qué actores forman realmente parte del sistema en el que opera la empresa.

1.6.1. Las capas concéntricas del sistema

Una forma pedagógica de comprender la interdependencia organizacional es imaginar la empresa como una estructura de capas concéntricas. Cada capa influye sobre las demás y, al mismo tiempo, se ve afectada por ellas.

- Persona: en el núcleo del sistema se encuentran las personas, con sus capacidades, valores y modelos mentales. Las decisiones estratégicas siempre están mediadas por individuos que interpretan la realidad desde perspectivas distintas. Por ello, la sostenibilidad también depende de la conciencia individual.
- Equipo: las personas se integran en equipos que generan dinámicas propias de liderazgo, confianza y aprendizaje colectivo. En este

nivel se consolidan muchas prácticas que facilitan o dificultan la integración de la sostenibilidad.

- **Unidad organizativa:** las áreas o departamentos operan con objetivos e indicadores específicos. Cuando funcionan de manera aislada, puede aparecer fragmentación interna. La Inclusión Sistémica busca reconectar estas unidades dentro de una lógica común.
- **Empresa:** aquí aparece la organización como sistema formal con gobernanza, estrategia y cultura corporativa. Cuando la sostenibilidad se integra realmente en este nivel, deja de ser un área aislada y se convierte en criterio transversal de decisión.
- **Cadena de valor:** la empresa depende de proveedores, distribuidores, socios y clientes. Gran parte de sus impactos sociales y ambientales se producen precisamente en esta red de relaciones, motivo por el cual la Debida Diligencia amplía el análisis hacia toda la cadena de valor.
- **Territorio:** las organizaciones operan en contextos sociales, económicos y ambientales específicos. El territorio

condiciona recursos, regulaciones y expectativas sociales, mientras que las decisiones empresariales también transforman el entorno donde actúan.

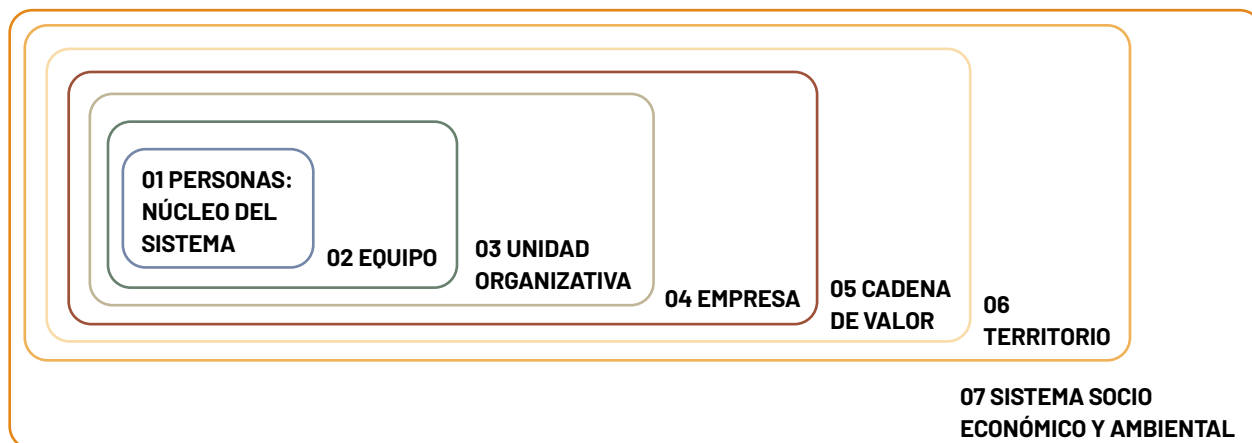
- **Sistema socioeconómico y ambiental:** todas las capas anteriores forman parte de un sistema global atravesado por dinámicas geopolíticas, límites ecológicos, transformaciones tecnológicas y cambios sociales. Las empresas no controlan estas dinámicas, pero sí participan activamente en su evolución.

1.6.2. Responsabilidad sistémica: Cuando observamos la organización a través de estas capas concéntricas, emerge un concepto de la responsabilidad sistémica.

La responsabilidad empresarial se ha interpretado en términos relativamente acotados: cumplimiento normativo, gestión de riesgos, responsabilidad social corporativa o generación de valor económico.

Sin embargo, una mirada sistémica amplía este enfoque; si la empresa forma parte de múltiples sistemas interdependientes, su

Gráfico 02: Capas concéntricas dentro de la empresa



responsabilidad no se limita a su desempeño interno, sino también a los efectos que sus decisiones generan en el sistema.

La responsabilidad sistémica implica reconocer tres aspectos fundamentales.

- **Interdependencia:** ninguna organización opera de manera aislada y sus decisiones afectan a actores y sistemas que, a su vez, influyen en su propia viabilidad.
- **Corresponsabilidad:** los grandes desafíos contemporáneos, como el cambio climático, la transición energética o la justicia social, no pueden resolverse desde un único actor. Requieren la cooperación entre empresas, instituciones públicas, sociedad civil y ciudadanos.
- **Coherencia sistémica:** la legitimidad de la empresa depende de su capacidad para alinear su modelo de negocio con el equilibrio de los sistemas de los que forma parte.

Desde esta perspectiva, la sostenibilidad deja de ser una cuestión reputacional o regulatoria, y se convierte en una condición para la estabilidad y resiliencia del sistema. Reconocer esta arquitectura cambia la forma de entender la responsabilidad de cada actor social. No se trata solo de cumplir normas, sino de contribuir al equilibrio de un sistema mayor del que se forma parte.

En consecuencia, la Inclusión Sistémica ofrece la oportunidad de ampliar progresivamente el campo de visión y el largo plazo. No se trata de gestionar procesos, sino de comprender cómo cada decisión se inscribe dentro de una red amplia de relaciones, impactos y responsabilidades. Solo desde esta mirada es posible la alineación entre negocio, sostenibilidad y comunicación.

1.7. De la comprensión a la alineación

A lo largo de este capítulo se ha construido el marco conceptual de la Inclusión Sistémica: la evolución del pensamiento sistémico, la naturaleza interdependiente de las organizaciones, las capas del sistema empresarial y la importancia de integrar distintas temporalidades en la toma de decisiones.

Sin embargo, comprender el sistema no basta para transformarlo. El siguiente paso consiste en convertir esa comprensión en criterios de alineación capaces de integrar negocio, sostenibilidad y comunicación dentro de una lógica coherente.

La alineación permite que la mirada sistémica deje de ser solo una interpretación del contexto y se traduzca en una forma de decidir, coordinar y actuar.

Desde esta perspectiva, la transformación organizacional requiere intervenir simultáneamente en el modelo de negocio, la gobernanza corporativa, los flujos de comunicación y la coherencia entre discurso y práctica.

- **Alinear negocio y sostenibilidad:** Uno de los principales retos de la sostenibilidad corporativa es superar la separación histórica entre la lógica económica del negocio y las agendas ambientales y sociales. Durante años, muchas empresas trataron la sostenibilidad como un ámbito complementario y no como parte estructural de la estrategia. La Inclusión Sistémica propone integrar los impactos ambientales y sociales en la definición del propio modelo de negocio. Esto implica comprender cómo las

actividades empresariales interactúan con los sistemas naturales y sociales, identificar riesgos y oportunidades asociados, e incorporar estos elementos en la toma de decisiones estratégicas. Cuando esto ocurre, la sostenibilidad deja de ser un añadido y se convierte en criterio transversal de evolución empresarial.

- **Integrar impactos en la gobernanza:** La alineación no puede depender únicamente de iniciativas aisladas. Debe reflejarse en las estructuras de gobernanza que organizan la toma de decisiones corporativas. Integrar sostenibilidad en la gobernanza significa incorporar los impactos ambientales y sociales en órganos de dirección, gestión de riesgos, sistemas de evaluación e incentivos corporativos. De este modo, la sostenibilidad deja de recaer exclusivamente en áreas especializadas y pasa a formar parte de la arquitectura de decisión de la organización.
- **Convertir la comunicación en flujo regulador:** La mirada sistémica redefine también el papel de la comunicación. Más allá de gestionar reputación o transmitir mensajes, la comunicación funciona como un flujo regulador que permite detectar tensiones, interpretar señales del entorno y facilitar aprendizaje organizacional.

Integrar la comunicación en los procesos de análisis y decisión ayuda a conectar áreas internas, escuchar a los grupos de interés y adaptar el sistema a contextos cambiantes.

- **Pasar del relato a la coherencia estructural:** Muchas organizaciones han desarrollado narrativas avanzadas sobre sostenibilidad. Sin embargo, cuando estas no se corresponden con transformaciones reales, surge una brecha de coherencia entre lo que la empresa declara y cómo realmente opera. La Inclusión Sistémica plantea que la legitimidad organizacional depende cada vez más de esa coherencia estructural. Los compromisos comunicados deben reflejar cambios reales en el modelo de negocio, la gobernanza, los incentivos y las relaciones con los grupos de interés. Cuando esto ocurre, la comunicación deja de ser solo relato y se convierte en expresión visible de una transformación genuina.

Este capítulo ha permitido comprender el marco conceptual de la Inclusión Sistémica y cómo las organizaciones forman parte de sistemas complejos e interdependientes. Más que una herramienta adicional, la Inclusión Sistémica propone un cambio de mirada basado en la coherencia, la interdependencia y el equilibrio organizacional.

Este enfoque implica integrar impactos, tensiones, temporalidades, actores y dinámicas visibles e invisibles en la toma de decisiones. Al ampliar su campo de visión, las organizaciones pueden actuar de forma más coherente con la complejidad de su entorno. El siguiente capítulo abordará cómo traducir esta comprensión en procesos reales de alineación organizacional.

Capítulo 2:

Cómo alinear negocio, sostenibilidad y comunicación a través de la Inclusión Sistémica

- 2.1. La necesidad estratégica de comprender a nuestras empresas.
- 2.2. La empresa: agente sistémico de impacto y movimiento.
- 2.3. Claves del pensamiento sistémico y su vínculo con la sostenibilidad.
- 2.4. El Modelo 3H de Inclusión Sistémica.
- 2.5. Los 5 Movimientos de Inclusión Sistémica.
- 2.6. El liderazgo sistémico.



Capítulo 2:

Cómo alinear el negocio, la sostenibilidad y la comunicación a través de la Inclusión Sistémica

Entender la empresa como sistema vivo implica asumir que está siempre en movimiento, incluso cuando no se gestiona conscientemente. Una organización sigue interactuando con su entorno, recibiendo señales, generando respuestas y construyendo su propia forma de funcionar.

Cambian las expectativas del talento, los consumidores, las conversaciones sociales, la regulación, las tecnologías y los límites ambientales. La empresa puede integrar esos cambios en su forma de decidir o ignorarlos, pero no puede evitar que la afecten.

Lo mismo ocurre con la cultura: siempre existe, aunque no se haya definido. Se expresa en las rutinas, las decisiones repetidas, los comportamientos premiados, los silencios permitidos y las tensiones no abordadas. También ocurre con el relato. Una empresa siempre comunica, incluso cuando no lo hace de forma intencional. Si no lidera su discurso, otros relatos ocuparán ese espacio: rumores, interpretaciones parciales o discursos desconectados de la realidad.

Por eso, desde una mirada sistémica, la comunicación no puede aparecer solo al final. Forma parte del sistema desde el inicio, en la escucha, la lectura de tensiones, la conexión entre áreas y la construcción de sentido compartido. Mirar la empresa así permite entender que negocio, sostenibilidad, cultura, personas, comunicación y grupos de interés son partes de una misma realidad

que se afectan constantemente. Ahí empieza el paso de la mirada sistémica a la activación empresarial: ordenar lo disperso, conectar lo que trabaja separado y poner en movimiento un propósito capaz de traducirse en decisiones, cultura, comunicación y acción.

Gráfico 03: Pasos para la alineación a través de la Inclusión Sistémica



2.1. Necesidad estratégica de comprender y aceptar a las empresas

Primer paso de la Inclusión Sistémica es aceptar las premisas que fundamentan la responsabilidad sistémica.

La Inclusión Sistémica se sitúa principalmente sobre un enfoque estratégico, que tiene el objetivo de captar la información necesaria para una adecuada toma de decisiones.

Para ello, se abordan dos aproximaciones desde dos niveles concretos de actuación (interno y externo), donde confluye una visión de hiperconectividad, holotemporal y concéntrica expansiva:

2.1.1. Análisis interno: se centra en la empresa como sistema, sus elementos y relación con los subsistemas que la forman. Con este análisis se pretende:

- Conocer y comprender las características de los recursos, medios, habilidades y conocimientos de los que se dispone para hacer frente al entorno (general y específico; y aspectos que se abordan desde el análisis externo) y los impactos vinculados a la gestión a través de la toma de decisiones de la organización.
- Determinar las fortalezas y las debilidades de la empresa para poder posicionarse en el mercado, dando comienzo a una primera identificación de los riesgos y oportunidades, e iniciar la identificación de sus grupos de interés.

2.1.2. Análisis externo: focalizado en la relación de la empresa (sistema) con el entorno (los suprasistemas), para conocer el estado de las variables que influirán en sus decisiones para situarse en:

- Un marco general: cuyo objetivo es identificar los factores que afectan a la actividad de la empresa, su rentabilidad, teniendo presente aspectos económicos, político-legales, socio-culturales, tecnológicos (procesos productivos, métodos de gestión...), etc.
- Un área específica de mercado o actividad: donde se contemplen factores ambientales, proveedores, clientes, competidores, etc. y donde se consolide el diálogo con los grupos de interés.

Un marco que integra los análisis internos y externos de forma integral se encuentra en la matriz DAFO. Este último estadio del análisis permite a la empresa proyectar su capacidad de resiliencia y adaptación ante las fuerzas del entorno que no puede controlar directamente, pero sobre las que puede influir, anticiparse o adaptarse a través de la identificación de oportunidades y amenazas:

- Identificación de oportunidades: consiste en detectar tendencias de mercado, cambios regulatorios o innovaciones tecnológicas que la empresa pueda aprovechar. Implica identificar necesidades no cubiertas de los grupos de interés que puedan convertirse en ventajas y oportunidades de crecimiento sostenible.
- Identificación de amenazas: consiste en reconocer factores externos que pueden afectar la rentabilidad o viabilidad de la empresa, como nuevos competidores, cambios en el mercado o crisis ambientales. La visión holotemporal anticipa estos riesgos al interpretarlos como señales de transformación más profundas del entorno.

Estos análisis tienen un primer acercamiento a los impactos, riesgos y oportunidades (IROs) identificados en la Doble Materialidad.

Gráfico 04: Etapa de la comprensión y aceptación a los IROs de la empresa



Fuente: Ventín G.S., Bureau Veritas Formación, 2026.

La Inclusión Sistémica no sustituye los análisis que las organizaciones ya realizan en materia de sostenibilidad. Por el contrario, las empresas que han desarrollado estos ejercicios disponen de una base sólida para iniciar este proceso, al contar con información relevante sobre sus IROs y grupos de interés.

Los IROs permiten identificar los elementos del sistema que están siendo considerados y cuáles podrían estar quedándose fuera de la toma de decisiones. La aportación de la Inclusión Sistémica consiste en incorporar una visión hiperconectada, holotemporal y concéntrica expansiva que ayude a comprender cómo los IROs se relacionan entre sí, evolucionan en el tiempo y afectan a los niveles del sistema. De este modo, la Doble Materialidad se convierte en un punto de partida para avanzar hacia una mayor coherencia y alineación entre negocio, sostenibilidad y comunicación.

PASO 1 DEL ALINEAMIENTO E INCLUSIÓN SISTÉMICA



Responsabilidad sistémica:

Aceptar las premisas que fundamentan la responsabilidad sistémica; implica comprender que la empresa es:

- Un sistema abierto, vivo y en movimiento.
- Un sistema formado por elementos que pertenecen a otros subsistemas.
- Un sistema que forma parte de otros suprasistemas.

La responsabilidad sistémica es un aspecto clave en la toma de decisión corporativa

2.2. La empresa como agente sistémico de impacto y movimiento

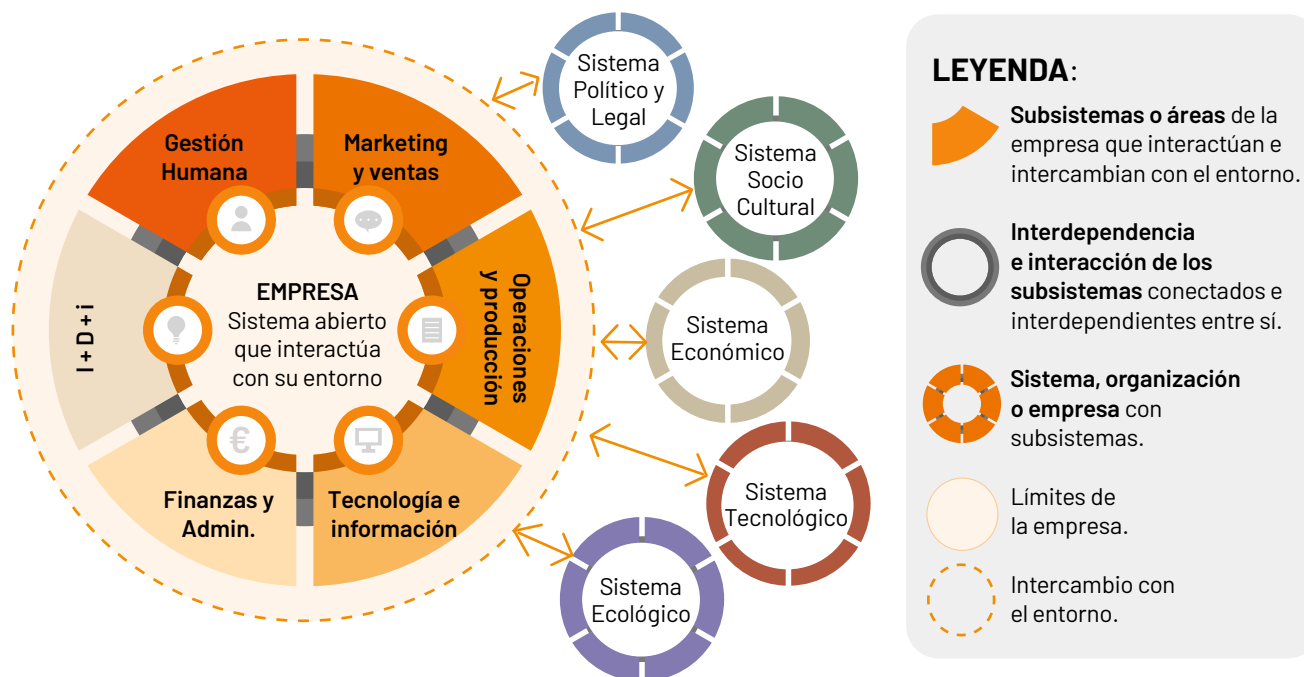
Segundo paso de la Inclusión Sistémica es el de "Comprender que la empresa no es un agente sistémico porque pueda impactar o pueda ser influido, sino porque no puede dejar de ser influido e impactar." Antes de abordar la alineación entre negocio, sostenibilidad y comunicación desde la Inclusión Sistémica, resulta imprescindible partir de una premisa conceptual básica que la empresa no es un ente aislado, es un sistema vivo integrado en otros sistemas.

Desde la Teoría de Sistemas⁰², un sistema puede entenderse como un conjunto de elementos interrelacionados que interactúan entre sí con un propósito,

generando propiedades que no pueden explicarse únicamente desde el análisis de sus partes. Bajo esta lógica, la empresa no solo está compuesta por recursos, procesos o estructuras, sino por relaciones, flujos y dinámicas que la conectan con su entorno y la constituyen internamente. Así, entender la empresa como sistema es una condición necesaria para comprender el alcance real de sus decisiones.

Sobre esta base, se pueden identificar seis razones fundamentales que afirman que la empresa es un agente sistémico de impacto y movimiento, lo que consolida la necesidad de integrar un enfoque sistémico en la gestión de la sostenibilidad:

Gráfico 05: El sistema de la empresa y su relación como parte de su entorno (suprasistemas)



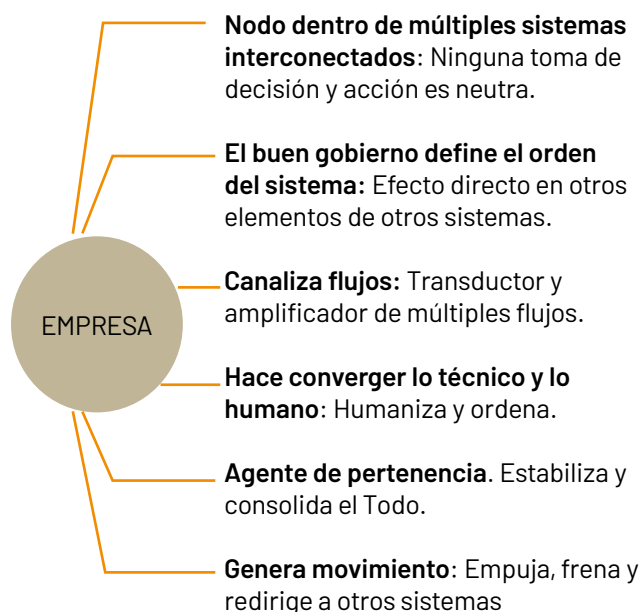
Fuente: Gráfico adaptado de Ventín G.S., Bureau Veritas Formación, 2026.

02. Teoría de Sistemas: Marco científico que explica cómo funcionan los sistemas. pp. 8.

- **La empresa es un nodo dentro de múltiples sistemas interconectados.** Cada organización es parte constitutiva de otros sistemas de forma simultánea (sistemas económicos, sociales, ambientales, institucionales, regulatorios y culturales). Si bien la organización no opera en ellos, es parte de los mismos, con una vinculación directa entre acción e impacto (dado que cualquier decisión empresarial altera flujos económicos, materiales, relaciones, redistribuye el poder y genera efectos en cadena entre sus colaboradores, proveedores y otros grupos de interés). No se puede hablar de toma de decisiones y acciones neutras ya que existe una pertenencia escalonada a otros y de otros sistemas.
- **El buen gobierno define el orden del sistema.** La empresa decide quién tiene voz, quién queda fuera, cómo circula el poder, y cómo se produce el intercambio. Cuando se toma una decisión, a nivel sistémico se ordenan las relaciones, establecen jerarquías, modulan equilibrios, etc. Estas decisiones tienen efectos directos en la cohesión social, en la distribución de valor y en la propia sostenibilidad del sistema (impactando en otros sistemas).
- **La empresa canaliza flujos siendo un transductor sistémico.** Trabaja a través del uso de energía, recursos, información, cultura y capital para poder desarrollar sus productos y servicios, consolidando un comportamiento organizativo, impulsando la inversión y el impacto. Aquello, la empresa lo realiza de una forma escalonada, amplificando todos sus flujos y movilizándolo el intercambio.

- **Tiene capacidad de generar movimiento.** Entendiendo el movimiento como la capacidad de reconfiguración esencial que da vida a todo sistema, la empresa es un agente que empuja, frena y redirige a otros sistemas, dado que tiene la influencia de:
 - Movilizar personas, a través del empleo, la cultura y el propio liderazgo.
 - Activar cadenas de valor completas.
 - Influir en estándares y normas.
 - Condicionar las decisiones de otros actores en el suprasistema.
- **Es un agente de pertenencia.** Pertenecer es asumir el vínculo y la empresa define quién pertenece al sistema y en qué condiciones, pues incluye o excluye a grupos de interés; reconoce y visibiliza impactos y asume o externaliza responsabilidades. Cuando se rompe la pertenencia aparecen tensiones, se desequilibra el intercambio y se deteriora el sistema.

Gráfico 06: La empresa como agente sistémico



Fuente: Ventín G.S., Bureau Veritas Formación, 2026.

- **Opera entre lo técnico y lo humano.** Las organizaciones son uno de los pocos espacios donde converge la lógica técnica (procesos y normas bajo un escenario de eficiencia) y la lógica humana (cultura, propósito y relaciones). Bajo esta tesitura el papel de la empresa es crucial, dado que supone un punto de integración o de ruptura entre ambas lógicas, puesto que lo técnico sin lo humano lleva a una deshumanización, y lo humano sin lo técnico arrastra a cierto desorden.

Desde la naturaleza de la empresa como agente sistémico se debe entender la sostenibilidad como un fin estratégico y estructural y no como una cuestión opcional.



Aquello significa orientar la toma de decisiones desde una condición de coherencia del sistema puesto que, cuando la empresa no respeta los límites y rompe equilibrios, desordena a los suprasistemas de los que forma parte como los microsistemas que la constituyen.

Se debe entender que la empresa no genera impacto porque quiere, sino porque existe; y también que no genera movimiento porque se encuentra inmóvil, sino porque decide y tracciona.

PASO 2 DEL ALINEAMIENTO E INCLUSIÓN SISTÉMICA

02

Comprender que la empresa no es un agente sistémico porque “pueda” impactar o pueda ser influido. Es un agente sistémico porque no puede dejar de ser influido e impactar.

- La sostenibilidad desde su visión como “fin estratégico” implica orientar nuestra toma de decisión desde una condición de coherencia del sistema.  Bienestar, en una escala temporal no lineal del sistema global, incluyendo a los suprasistemas y los subsistemas. Como un estado que busca el movimiento del sistema hacia el orden, la pertenencia, el intercambio y el destino.
- La empresa no genera impacto porque quiere, sino porque existe. Y tampoco genera movimiento porque se mantiene inmóvil, sino porque decide.  La empresa no es un agente sistémico porque “pueda” impactar o pueda ser influido. Es un agente sistémico porque no puede dejar de ser influido e impactar.

La sostenibilidad convierte a la empresa en un agente clave para avanzar hacia el desarrollo sostenible

2.3 Claves del pensamiento sistémico y su vínculo con la sostenibilidad

Tercer paso de la Inclusión Sistémica aborda el comprender que la empresa como agente sistémico puede impactar sobre los principios de equilibrio y coherencia sistémica (pertenencia, orden, intercambio y destino) generando ajustes o desajustes.

Se parte de la premisa que la Responsabilidad Social Corporativa (RC) no nace como una moda, sino como parte de la evolución de la gestión empresarial hacia la responsabilidad sobre sus impactos (en su búsqueda hacia un desarrollo sostenible) lo cual encauadra a la empresa como un agente de impacto dentro del sistema.

La ISO 26000⁰³ define la Responsabilidad Social (RS) como la responsabilidad de una organización por los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuye al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Toma en consideración las expectativas de sus diversos grupos de interés.
- Cumple con la legislación aplicable y es coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Está integrada en toda la organización y se lleva a la práctica en sus relaciones

El objetivo principal de la RC es contribuir al desarrollo sostenible en los entornos donde opere la organización.

2.3.1. Sistemas y enfoques de gestión:

La sostenibilidad no se ocupa de planes tácticos aislados ni de impactos puntuales, sino de la viabilidad en el tiempo de sistemas complejos (sociales, ecológicos, económicos y humanos) profundamente interdependientes.

Esta naturaleza sistémica implica que los retos de sostenibilidad no pueden abordarse desde enfoques lineales o fragmentados, ya que las decisiones generan efectos cruzados, retardados y emergentes, y el propio observador forma parte del sistema que intenta transformar. Razón por la cual, se debe fortalecer la visión estratégica y la toma de decisiones con la integración del enfoque analítico y sistémico:

- **Enfoque analítico:** que busque responder a la pregunta “¿qué está pasando en la organización?” Este enfoque (basado en datos, indicadores y evidencias científicas) permite medir, comparar, verificar, objetivar, priorizar o trazar.
- **Enfoque sistémico:** que busque abordar la cuestión de “¿por qué está pasando?, ¿para qué está pasando? y ¿qué relaciones lo sostienen?”. Este enfoque (basado en la comprensión de las relaciones y en el funcionamiento de los sistemas) hace posible entender relaciones, identificar efectos indirectos, detectar tensiones invisibles, comprender dinámicas no lineales, anticipar consecuencias o conectar variables. A su vez, posibilita una ampliación de mirada, la incorporación del contexto y la intervención sobre las causas y no solo sobre los síntomas.

03. Cfr. ISO 26000, 2010.

Tabla 03: Diferencias entre el enfoque analítico y el sistémico

ENFOQUE ANALÍTICO	ENFOQUE SISTÉMICO
Aisla	Une
Naturaleza de las interacciones	Efectos de las interacciones
Interacciones lineales y débiles	Interacciones circulares y fuertes
Precisión de los detalles	Percepción global
Acciones programadas al detalle	Acciones por objetivos
Conocimiento de los detalles, metas no definidas	Conocimiento de las metas, detalles vagos
Fenómenos reversibles	Integra duración e irreversibilidad
Experimentos en el marco de una teoría	Comparación con la realidad
Modelos precisos y detallados	Modelos menos rigurosos, útiles en la toma de decisiones
Disciplinas separadas y yuxtapuestas	Enseñanza pluridisciplinar

Fuente: Ventín G.S., Instituto Gestal, 2026.

La integración de ambos enfoques permite un equilibrio entre el riesgo de la fragmentación y el riesgo de la abstracción, incentivando la visión y la capacidad de ejecución.

Integrando los enfoques analíticos y sistémicos, la decisión se lleva a cabo no solo con datos, sino con relaciones, contextos, impactos cruzados, temporalidad, legitimidad y efectos futuros, analizando con ello no solo lo visible, sino lo ausente, las tensiones, desequilibrios o los impactos diferidos, etc.

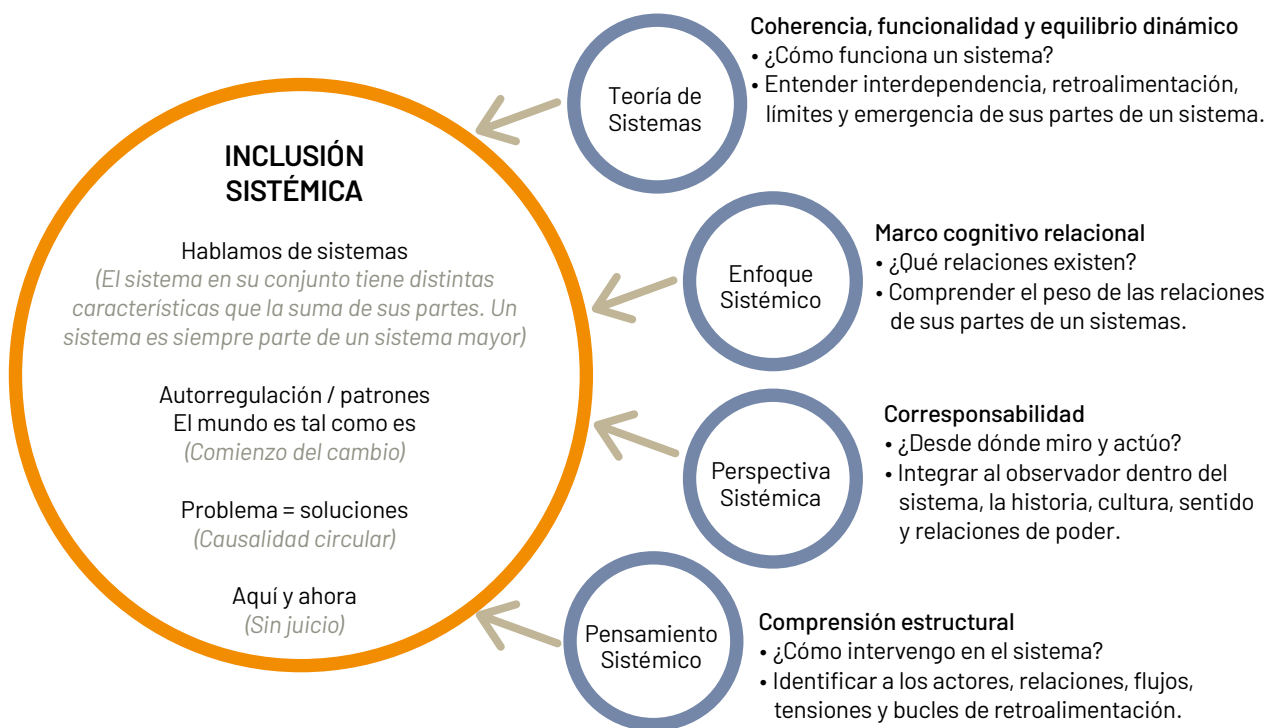
La Inclusión Sistémica ancla la idea de que una buena estrategia no solo consiste en tomar decisiones eficientes, sino en tomar decisiones coherentes dentro de un sistema complejo propios de las operaciones de la compañía. Las organizaciones se mueven en sistemas complejos, interdependientes, dinámicos e inciertos (entornos VUCA y BANI).

2.3.2. Elementos de la Inclusión

Sistémica: Para consolidar el enfoque sistémico es necesario aplicar en la toma de decisiones una perspectiva sistémica basada en la Teoría de Sistemas y construida sobre el pensamiento sistémico:

- **Teoría de Sistemas:** postula que ningún objeto, organismo o fenómeno puede estudiarse de forma aislada, sino como un "sistema". Desde esta teoría, la sostenibilidad puede entenderse como una propiedad emergente del sistema, con la capacidad de mantener su coherencia, funcionalidad y equilibrio dinámico en el tiempo dentro de los límites de su entorno. Esta teoría aporta los conceptos de interdependencia, límites, retroalimentación y emergencia, que permiten comprender que la sostenibilidad no es el resultado directo de acciones aisladas, sino de la configuración de relaciones entre los distintos subsistemas.

Gráfico 06: Inclusión de la perspectiva sistémica en la toma de decisiones



Fuente: Ventín G.S., Bureau Veritas Formación, 2026.

- **El enfoque sistémico:** su foco se sitúa en “cómo se interviene en un sistema” y analiza cómo cada elemento afecta a los demás dentro de una organización o un ecosistema. El enfoque sistémico complementa al análisis en la gestión de la sostenibilidad y permite identificar actores, relaciones, flujos, tensiones y bucles de retroalimentación, así como comprender cómo una decisión localizada puede generar impactos globales. Esta función “supra-analítica” desplaza la sostenibilidad del mero cumplimiento normativo o del reporte hacia una comprensión estructural de los riesgos, oportunidades y efectos sistémicos de la compañía.

- **La perspectiva sistémica:** su aportación responde a “desde dónde se mira y actúa”, se emplea para entender que las acciones de una persona son el resultado de la dinámica del grupo en el que vive (función fenomenológica). A diferencia del enfoque puramente analítico, reconoce que el sistema no es solo una estructura objetiva, sino una realidad vivida por las personas que lo habitan. Esta perspectiva incorpora al observador dentro del sistema, asumiendo la corresponsabilidad sobre los efectos de la intervención, e integrando dimensiones como historia, cultura, sentido y relaciones de poder.

- **El pensamiento sistémico:** aborda la pregunta “qué relaciones existen”, y consiste en tener la habilidad de identificar patrones, bucles de retroalimentación y relaciones de causa-efecto a largo plazo, en lugar de buscar responsables únicos o soluciones lineales a corto plazo. Se presenta una forma de pensar diferente, un marco cognitivo relacional, donde (con la integración del constructivismo, del pensamiento complejo, la cibernética y la hermenéutica) se sostiene la idea de que el comportamiento de un sistema depende más de las relaciones de sus partes que de los elementos individuales.

La Teoría de Sistemas, el Enfoque Sistémico, la Perspectiva Sistémica y el Pensamiento Sistémico ofrecen marcos complementarios para comprender la sostenibilidad más allá del cumplimiento normativo o de acciones aisladas. Permiten entender que las organizaciones forman parte de sistemas interdependientes donde los impactos, las relaciones y las decisiones generan efectos que trascienden sus límites inmediatos.

Desde esta mirada, la sostenibilidad puede entenderse como una propiedad emergente que depende de la calidad de las relaciones, los intercambios y los equilibrios que la empresa mantiene con su entorno. Esto exige superar visiones fragmentadas e incorporar una comprensión más amplia de los actores, impactos y dinámicas que condicionan la evolución del sistema. El siguiente apartado profundiza cómo esta perspectiva fortalece la coherencia, la adaptación y la creación de valor sostenible en las organizaciones.

EJEMPLO PRÁCTICO: UN EQUIPO DE FÚTBOL

Para entender la diferencia en la práctica, se puede comparar a la organización como un equipo de fútbol que está perdiendo partidos:

- **Teoría de sistemas:** Explica científicamente que el equipo es un sistema abierto compuesto por jugadores, cuerpo técnico y directiva, regulado por flujos de energía e información.
- **Enfoque sistémico:** Es el plan del nuevo entrenador, quien decide analizar los pases, la comunicación entre líneas y el estado anímico grupal, en vez de limitarse a cambiar al delantero centro.
- **Perspectiva sistémica:** Es la mirada de la prensa especializada, que entiende que el bajo rendimiento de un jugador estrella se debe a problemas internos de la directiva y no a una simple falta de talento.
- **Pensamiento sistémico:** Es la habilidad del capitán del equipo para prever que si se discute con el árbitro, se romperá la concentración táctica de toda la defensa, alterando el resultado final del partido.

2.3.3. Sostenibilidad e Inclusión

Sistémica: La sostenibilidad necesita de una dimensión más analítica, que le permita ser eficaz y legítima, dado que, sin análisis, pierde capacidad de transformación; y a su vez de otra dimensión sistémica, que le otorgue (sin juzgar y desde el valor que aporta cada elemento) un sentido ético y que muestre su realidad relacional y haga visible lo que hoy no se ve, pero está presente.

Bajo esta mirada, la empresa, como sistema, estaría constituida por varias corrientes que influyen e intervienen en la toma de decisión:

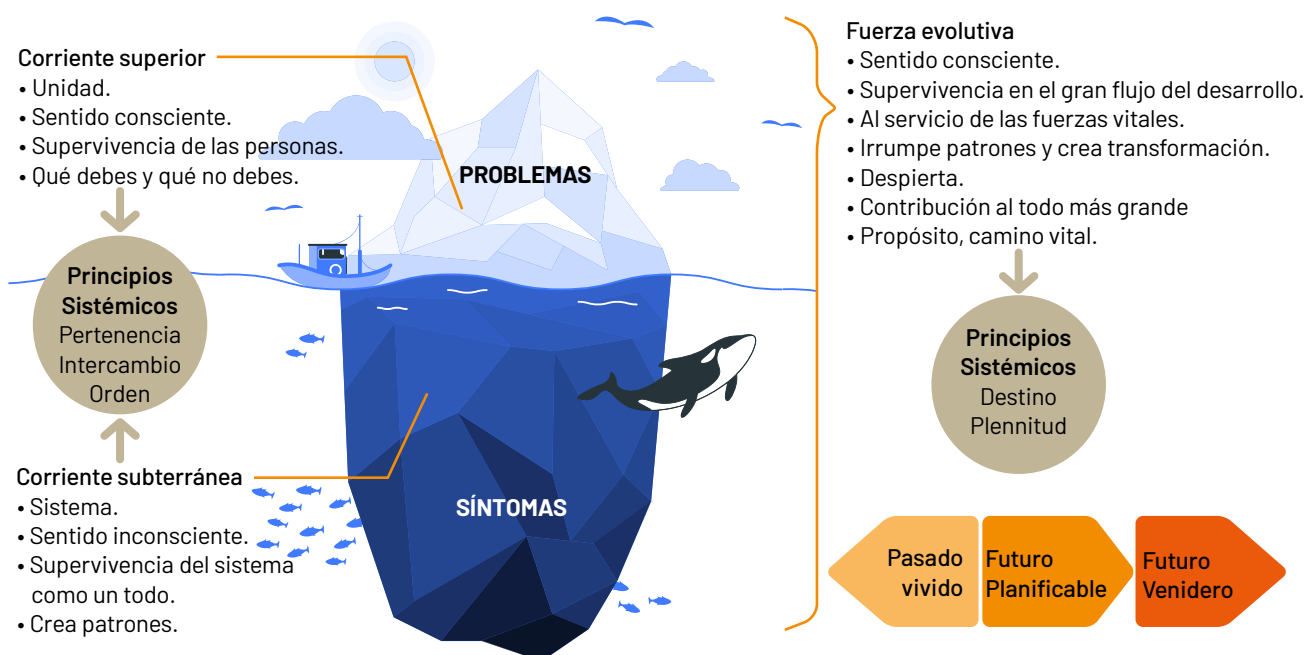
- **Corriente superior:** propia de las personas que configuran la empresa, unidades conscientes en la toma de decisión. Es el nivel donde se define de forma consciente el “desde dónde”, el “cómo” y el “quién” de y para la

organización. Es la corriente donde se asientan los principios éticos, el marco ASG declarado o los compromisos públicos, etc.

- **Corriente subterránea:** hace referencia a la organización, sus equipos y departamentos como sistemas definidos por dinámicas invisibles (cultura, incentivos, lealtades, miedos o patrones de decisión) que determinan qué se prioriza realmente, quién influye y qué aspectos permanecen fuera del debate.
- **Fuerza evolutiva:** vinculada al propósito y a la capacidad de adaptación del sistema. Representa el “para qué” de la organización y su impulso hacia la mejora, contribución e integración de nuevas demandas, expectativas y cambios del entorno.

El gráfico 07 ilustra la red estructural y relacional en la toma de decisión en el marco empresarial desde la Inclusión Sistémica, y visibiliza dos cuestiones:

Gráfico 07: Red estructural y relacional en la toma de decisión en el marco empresarial



Fuente: Ventín G.S., Bureau Veritas Formación, 2026.

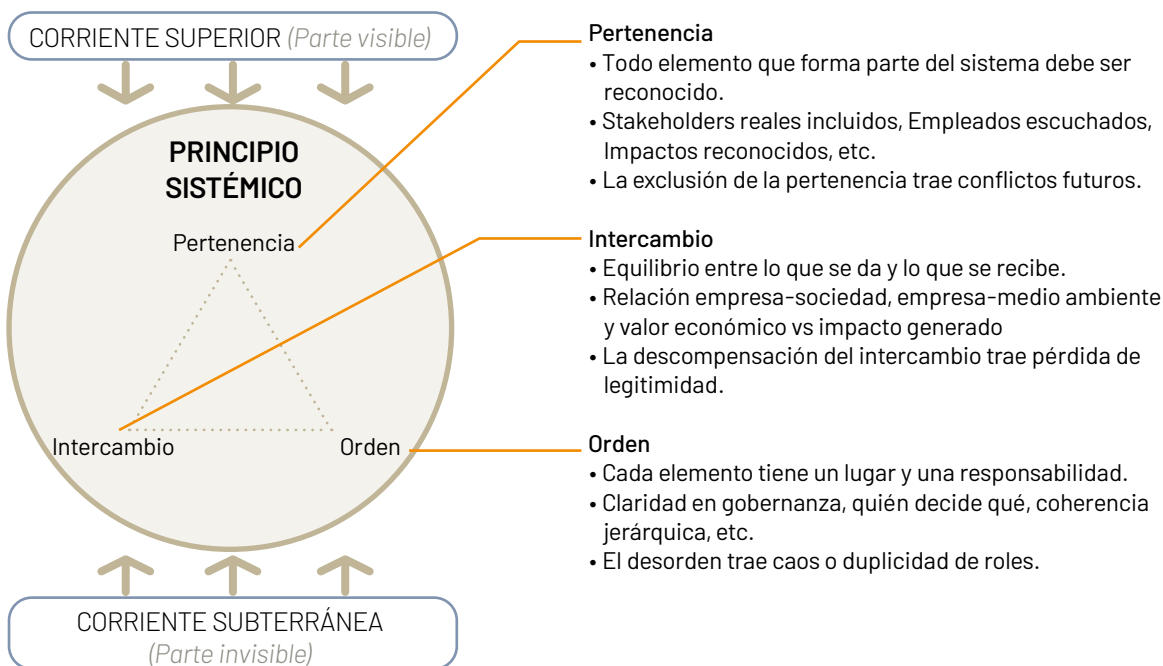
- Los problemas a los que se enfrentan las empresas: que se podrían definir como todas aquellas manifestaciones conscientes que la organización identifica como “algo que no funciona” y que intenta resolver activamente (incumplimientos ASG, crisis reputacionales, pérdida de talento, conflictos con los grupos de interés, resultados financieros tensionados, etc.), es decir, asuntos específicos y visibles desde la corriente superior donde el sistema no puede sostener la incoherencia.
- Los síntomas visibles a través de una Inclusión Sistémica: que representan indicadores débiles de desajuste sistémico; presentes en la corriente subterránea y que aparecen antes de que el problema sea evidente, ya que se

manifiestan desde un nivel inconsciente (baja participación interna en iniciativas ASG, un reporte que “cumple” pero no transforma, una desalineación entre discurso y práctica, o hasta la propia fatiga organizativa).

En este sentido, cuando se habla de desajuste sistémico, a lo que se está haciendo referencia es a la transgresión de cualquier principio que sostiene el equilibrio y la coherencia del y entre sistemas. Es decir, cuando la pertenencia, el orden, el intercambio o el destino son vulnerados.

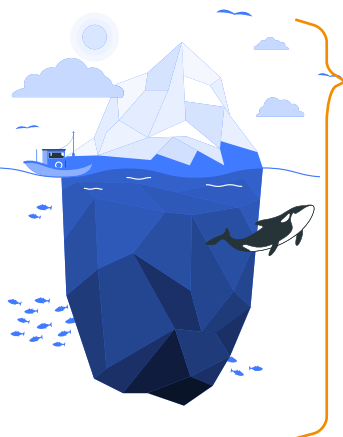
Analizando la diversidad del impacto que generan los desajustes sistémicos, se puede concluir que la sostenibilidad no consiste en resolver problemas (parte

Gráfico 08: Desajustes por transgresión en el principio: Pertenencia, Intercambio y Orden



Fuente: Adaptado de Ventín G.S., Bureau Veritas Formación, 2026.

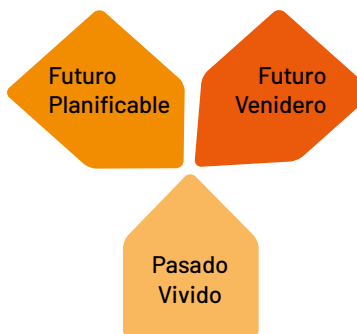
Gráfico 09: Desajustes por transgresión en principios de “Destino y plenitud” y “Gestión del tiempo”



PRINCIPIO DE DESTINO Y PENITUD

- Dirección profunda hacia la que un sistema tiende.
- La contribución al Todo, conciencia de impacto, aceptación de límites y finitud, responsabilidad ante el futuro venidero y planificable, coherencia entre crecimiento, propósito, misión y acción; etc.
- La negación del destino y de la plenitud generará desconexión con la realidad sistémica.

PRINCIPIO DE GESTIÓN DEL TIEMPO



- **Futuro planificable:** Lo que creemos controlar.
- **Futuro Venidero:** Lo no previsto, lo sistémico
- **Pasado vivido:** Historia acumulada que condiciona decisiones actuales (memoria sistémica). Ignorarlo es repetirlo

La sostenibilidad no se gestiona solo desde el futuro planificable.

Fuente: Adaptado de Ventín G.S., Bureau Veritas Formación, 2026.

visible), sino en alinear corrientes y principios (estructura invisible). Porque, además, la sostenibilidad no debe solo gestionarse desde el futuro planificable.

Trabajando la Inclusión Sistémica (enfoque, perspectiva, teoría de sistemas y pensamiento sistémico) el profesional de sostenibilidad consolida y fortalece el sentido y la coherencia dentro del sistema en el que trabaja; ya que desde ella puede:

- Conectar lo que normalmente está fragmentado, alineando negocio, sostenibilidad y comunicación bajo una misma lógica estratégica.
- Leer el sistema más allá de los datos, identificando relaciones, causas, dependencias e impactos que dan sentido a la Doble Materialidad.
- Gestionar los grupos de interés como una red viva, comprendiendo relaciones, influencias, tensiones y niveles de poder.
- Aplicar los principios sistémicos, promoviendo pertenencia, orden, equilibrio en las relaciones y coherencia con el propósito organizacional.
- Evitar soluciones superficiales, actuando sobre causas estructurales y no solo sobre síntomas.
- Incorporar una visión de largo plazo,

integrando pasado, presente y futuro para fortalecer la resiliencia organizacional.

- Anticipar riesgos emergentes, detectando efectos sistémicos, interdependencias y puntos de ruptura.
- Impulsar una cultura organizativa coherente, donde la sostenibilidad se entienda como una responsabilidad compartida y no aislada.
- Mejorar la toma de decisiones, incorporando múltiples perspectivas, variables e impactos cruzados.
- Reforzar el papel estratégico del profesional de sostenibilidad, que pasa de gestionar reportes y cumplimiento a conectar áreas, armonizar el sistema empresarial y facilitar que la sostenibilidad forme parte de la estrategia y la operación.

La sostenibilidad corporativa exige superar las visiones fragmentadas de la empresa para comprenderla como parte de sistemas económicos, sociales y ambientales interdependientes. En este contexto, la Teoría de Sistemas, el Enfoque Sistémico, la Perspectiva Sistémica y el Pensamiento Sistémico ofrecen un marco complementario para interpretar cómo

las decisiones organizacionales generan impactos que trascienden los límites de la propia compañía.

La Inclusión Sistémica permite ampliar esta comprensión al identificar no solo los problemas visibles, sino también las dinámicas, tensiones y desajustes que los originan.

Desde esta mirada, la sostenibilidad no consiste únicamente en gestionar impactos o cumplir objetivos, sino en fortalecer los principios que sostienen

el equilibrio y la coherencia del sistema: pertenencia, orden, intercambio y destino.

Así, el profesional de sostenibilidad asume un papel estratégico como integrador de negocio, sostenibilidad y comunicación, facilitando decisiones más coherentes, resilientes y adaptativas.

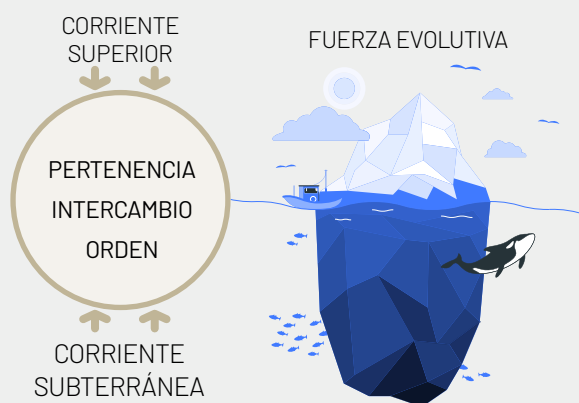
La sostenibilidad deja de ser una función aislada para convertirse en una capacidad organizacional orientada a generar valor y legitimidad a largo plazo.

PASO 03 DEL ALINEAMIENTO E INCLUSIÓN SISTÉMICA



Comprender que la empresa como agente sistémico puede impactar sobre los principios de equilibrio y coherencia sistémica (pertenencia, orden, intercambio y destino) generando ajustes o desajustes.

- La sostenibilidad desde su visión sistémica es una condición estructural de coherencia; y un equilibrio del sistema en el tiempo.
- La empresa puede fortalecer o debilitar los principios sistémicos de la Inclusión, vinculados a las corrientes que intervienen en la toma de decisión.



La sostenibilidad no consiste en resolver problemas (visibles), sino en alinear corrientes y principios (invisibles) ya que no solo se gestiona solo desde el futuro planificable. Debe saber adaptarse a la Fuerza Evolutiva, si quiere perdurar en el tiempo.

2.4. El Modelo 3H de Inclusión Sistémica

El cuarto paso se activa cuando la empresa consigue conectar tres fuerzas que en muchas ocasiones trabajan por separado: Coherencia, Crecimiento y Comunicación.

Es habitual que en la organización exista la percepción de que la sostenibilidad no está plenamente alineada con el negocio, que el propósito apenas influye en las decisiones, que la comunicación se limita a gestionar información o que la cultura organizativa impulsa (o bloquea) la transformación.

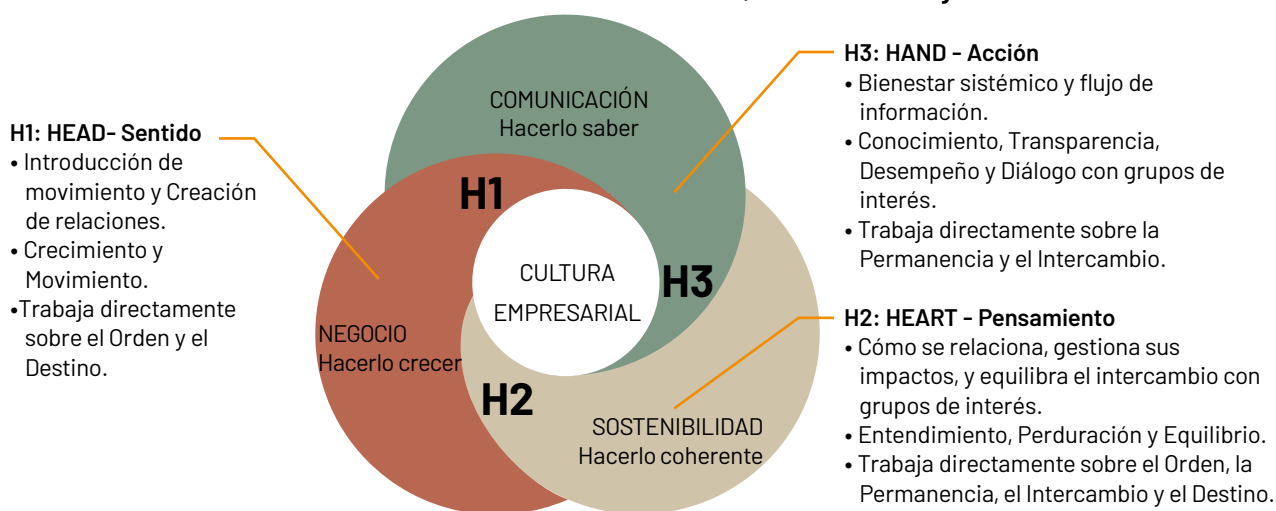
Estas situaciones generan la sensación de que las piezas existen, pero no terminan de encajar. Se ha avanzado en sostenibilidad, se cuenta con un propósito, existen programas de cultura y se escucha a sus grupos de interés. Sin embargo, las áreas siguen funcionando como piezas separadas y la reputación es una consecuencia externa de esta relación.

Se opera bajo la lógica funcional de que:

- El negocio impulsa el crecimiento bajo un amparo financiero clave para que los mercados se muevan y mantengan.
- La RC y la sostenibilidad ordenan los impactos y orientan la relación con el entorno en un contexto de negocio ético.
- La comunicación articula transparencia, desempeño y diálogo con los grupos de interés, en línea con principios recogidos en la ISO 26000⁰⁴.

Coherencia, crecimiento y comunicación son tres dinámicas vivas que se afectan constantemente. Una empresa no crece de forma sólida si pierde coherencia, y no se sostiene si el propósito no influye en decisiones, relaciones y comportamientos. Estas fuerzas se llaman "3H" porque conectan tres elementos: Heart (Sentido), Head (Pensamiento) y Hand (Acción).

Gráfico 10: Tres fuerzas de la Inclusión Sistémica: Sentido, Pensamiento y Acción



Fuente: Elaborado por Congost, L. & Ventín G.S., para el presente toolkit 2026.

04. Cfr. ISO 26000, 2010.

El enfoque a través del modelo 3H permite ordenar, vincular y activar los principios sistémicos de: pertenencia, orden, equilibrio en el intercambio y destino/evolución. Este modelo no propone elegir entre negocio, sostenibilidad o acción, sino propone conectarlos; ya que:

- Toda decisión (H1) genera impacto relacional (H2) y requiere ser ejecutada y comunicada (H3).
- Toda relación o impacto (H2) condiciona decisiones (H1) y exige coherencia en la acción (H3).
- Toda acción y comunicación (H3) retroalimenta la estrategia (H1) y reconfigura las relaciones (H2).

Cuando estas tres fuerzas funcionan cada una por su lado, el sistema y la coherencia se fragmentan.

Esta fragmentación no se da porque exista un error operativo, sino porque cada una de estas tres fuerzas responden a una lógica distinta:

- Head (H1) asociada a negocio (la toma de decisión estratégica). El negocio introduce movimiento y creación de relaciones (expansión, crecimiento, decisión). Supone una activación de la estrategia, una movilización de recursos y un impulso natural hacia el crecimiento, que son aspectos claves en el ámbito empresarial. Cuando un sistema no se mueve, se muere.
- Heart (H2) asociada a sostenibilidad (la orientación relacional y de impacto). La RC y la sostenibilidad introducen orden (delimitando límites y posiciones), y el equilibrio en el intercambio (con todos sus grupos de interés) consolidando así la

pertenencia a esa red relacional y el “para qué” de todo agente de sus sistemas, supra y macrosistemas (resaltando su valor existencial). Desde un enfoque sistémico, con estas fuerzas que siempre deben ir unidas. Se aborda el:

- Cómo se relaciona la empresa con los sistemas de los que forma parte y que forman parte de ella (Pertenencia).
- Cómo la empresa gestiona sus impactos (en función del Orden establecido y su Destino).
- Cómo equilibra el intercambio con sus grupos de interés (equilibrio entre el Dar y Recibir).
- Hand (H3) asociada a comunicación (la acción, la ejecución y la comunicación). La comunicación activa la retroalimentación, como flujo de información, coherencia, legitimidad (clave del bienestar de un sistema).

Cuando estas tres fuerzas no están integradas, se producen tensiones, el intercambio y el destino pueden quedar desacoplados en las decisiones, y la retroalimentación queda afectada. Este hecho se denomina “Brecha de Coherencia”; y es la distancia insalvable entre lo que una empresa dice, decide, hace y demuestra, y lo que sus grupos de interés realmente experimentan.

Cuando la brecha se ensancha, el sistema pierde energía, los equipos se desconectan por escepticismo, los mensajes pierden peso y los grupos de interés dejan de creer.

La organización puede seguir operando y facturando, sí, pero pierde la coherencia, la fuerza y capacidad de avanzar con tracción real.

La brecha de coherencia no se resuelve comunicando más, ni más fuerte, sino conectando mejor lo que la empresa dice, decide, hace y demuestra con lo que sus públicos perciben.

Esto exige una que se intervenga directamente en las tres dimensiones donde la incoherencia suele instalarse: el propósito y la sostenibilidad, la cultura y el liderazgo, y la comunicación y la reputación.

Ahí aparece el reto principal: ¿cómo pasar de una mirada sistémica a una práctica empresarial concreta y coherente?

La Inclusión Sistémica propone otra forma de operar: Mirar la empresa como un sistema vivo en el que cada decisión afecta al conjunto. Para activar esta mirada, las 3H ofrecen una estructura sencilla y práctica que ayuda a alinear negocio, sostenibilidad y comunicación.

2.4.1. Las 3H: cómo son, cómo ayudan y preguntas que alinean. La Inclusión Sistémica propone otra forma de operar. Se debe mirar a la empresa como un organismo vivo donde cada decisión afecta al conjunto. Para activar esta mirada sin perderse en la abstracción, las 3H ofrecen una estructura práctica que alinea negocio, sostenibilidad y comunicación. Frente a esta situación, muchas metodologías de referencia (como por ejemplo la FEM RELAT) buscan que las organizaciones alineen lo que son, lo que deciden, lo que hacen y lo que explican.

Sin embargo, el enfoque las 3H no se puede abordar desde una mirada superficial contemplada desde un plan de comunicación, una estrategia de sostenibilidad o de cultura empresarial. La mejor forma de activar la Inclusión Sistémica es conectar las dimensiones que hoy trabajan separadas y convertir el propósito en una fuerza que mueva al sistema desde dentro. Y, a su vez, anime a pasar a la acción y conectar sentido, pensamiento y acción.

Tabla 04: Conceptos, principios y funciones de las 3H

Modelo 3H	Capa conceptual	Principio Sistémico	Función principal
Hacerlo Coherente Sostenibilidad	Heart / Sentido	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenencia • Orden • Destino 	Integrar propósito, sostenibilidad, cultura, personas, impacto y grupos de interés en las decisiones reales.
Hacerlo Crecer Negocio	Head / Pensamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Orden • Equilibrio en el intercambio • Destino/ Evolución 	Conectar la sostenibilidad y la coherencia con negocio, valor, eficiencia, oportunidades, riesgos y futuro.
Hacerlo Saber Comunicación	Hand / Acción	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenencia • Equilibrio en el intercambio • Retroalimentación 	Comunicar, activar, evidenciar y construir confianza desde un relato responsable y conectado con la realidad.

- Hacerlo Coherente: Integrar sentido, impacto y decisión. Esta dimensión busca asegurar que la empresa actúe de forma alineada con su propósito, sus compromisos de sostenibilidad y las expectativas de sus grupos de interés. La coherencia no consiste en formular declaraciones inspiradoras, sino en convertir el propósito en un criterio real de gestión que oriente decisiones, prioridades y asignación de recursos. La sostenibilidad deja de ser una función aislada para integrarse en la forma en que la organización compra, innova, lidera y crece. La coherencia aparece cuando existe alineación entre lo que la empresa dice, decide, hace, demuestra y lo que sus grupos de interés perciben. Cuando esta alineación se rompe surge la brecha de coherencia que afecta a la confianza, la cultura interna, la reputación y la legitimidad de la organización. Desde la Inclusión Sistémica, esta dimensión ayuda a identificar incoherencias, integrar impactos, reconocer tensiones y transformar el propósito en una guía efectiva para la toma de decisiones.
- Hacerlo Crecer: Conectar sostenibilidad, negocio y futuro. Esta dimensión integra sostenibilidad y estrategia empresarial para impulsar un crecimiento capaz de generar valor económico, social y ambiental de forma simultánea. Su objetivo es que la empresa comprenda las interdependencias de las que depende, incorpore sus impactos, riesgos y oportunidades en la toma de decisiones y fortalezca su capacidad de adaptación ante un entorno cambiante. La sostenibilidad deja de entenderse como una obligación externa y pasa a

convertirse en una fuente de inteligencia estratégica que permite anticipar riesgos, detectar oportunidades, mejorar procesos, fortalecer relaciones e impulsar la innovación. Crecer no significa hacerlo a cualquier precio, sino desarrollar modelos de negocio más resilientes, coherentes y preparados para el futuro. Desde esta perspectiva, las tensiones y resistencias organizacionales no se interpretan como obstáculos, sino como señales que ayudan a comprender mejor las necesidades del sistema y a orientar procesos de transformación más sólidos y sostenibles.

- Hacerlo Saber: Comunicar, activar y construir confianza. Esta dimensión convierte la comunicación en un elemento activo de la transformación. Su función no es únicamente difundir mensajes, sino facilitar la escucha, generar comprensión compartida, conectar áreas y construir confianza con los distintos grupos de interés. Desde la Inclusión Sistémica, la comunicación no aparece al final del proceso para explicar decisiones, sino que participa desde el inicio como un flujo regulador que ayuda a detectar señales, interpretar tensiones y hacer visibles los avances y aprendizajes de la organización. Hacerlo Saber implica construir narrativas coherentes con la realidad de la empresa, sustentadas en evidencias y adaptadas a las necesidades de cada grupo de interés. Supone demostrar con hechos aquello que se comunica. Cuando la comunicación conecta propósito, decisiones y acciones, fortalece la reputación, la legitimidad y la confianza necesarias para sostener la transformación a largo plazo.

2.4.2. Las 3H como sistema conectado

El Modelo 3H funciona cuando las tres dimensiones trabajan juntas. Si una avanza sin las otras, aparecen desequilibrios y brechas de coherencia que impactan en los riesgos corporativos. Estos se dan cuando una empresa puede:

- Hacerlo Coherente y revisar profundamente sus decisiones, pero si no lo conecta con el negocio, puede quedarse en una reflexión interna sin capacidad de crecer.
- Hacerlo Crecer y detectar oportunidades, pero si no cuida la coherencia, puede generar impactos no deseados o tensiones reputacionales.
- Hacerlo Saber y construir una comunicación potente, pero si no hay decisiones y evidencias detrás, el relato se vuelve frágil.

La fuerza además de estar en la conexión, se da cuando la suma de conceptos multiplica el impacto:

Por eso, el Modelo 3H debe emplearse como una herramienta de alineación. Ante cualquier decisión relevante, proyecto, campaña, estrategia, memoria, proceso de cambio o iniciativa de sostenibilidad, la empresa puede preguntarse:

- Hacerlo Coherente: ¿esto está alineado con lo que decimos ser y con los impactos que generamos?
- Hacerlo Crecer: ¿esto aporta valor al negocio, reduce riesgos o abre oportunidades?
- Hacerlo Saber: ¿esto puede explicarse con evidencias y activar confianza dentro y fuera de la organización?

Cuando las tres respuestas se trabajan de forma conectada, la empresa reduce su brecha de coherencia y aumenta su capacidad de avanzar con sentido.

Las 3H tienen una lógica de activación que necesita ser activada. En la mayoría de las veces, resulta útil empezar por

Tabla 05: Riesgos generados por la no integración de las 3H

Si solo hacemos...	Riesgos corporativos
Coherencia sin crecimiento	La empresa puede quedarse en la intención, sin traducir sus principios en valor, viabilidad o futuro.
Crecimiento sin coherencia	El negocio puede avanzar generando tensiones, impactos o pérdida de confianza.
Comunicación sin coherencia ni evidencias	El relato puede convertirse en una promesa difícil de sostener.
Acciones sin comunicación	Lo que se hace no genera aprendizaje, cultura, reputación ni conexión con los grupos de interés.

Tabla 06: Guía para el alineamiento y la coherencia entre las 3H

	Hacerlo Coherente Sostenibilidad	Hacerlo Crecer Negocio	Hacerlo Saber Comunicación
Función	Propósito y sostenibilidad como criterio real	Cultura y liderazgo que activan el sistema	Comunicación que construye confianza y reputación
Sin las otras dos	Criterio sin tracción: la dirección lo entiende, la organización no lo vive	Movimiento sin dirección: energía que no sabe hacia dónde va	Relato sin substancia: visibilidad que no se sostiene
Pregunta clave	¿Aumenta la coherencia del sistema?	¿Genera valor o reduce fricción?	¿Puede compartirse, explicarse y activar confianza?

aquellos puntos y proyectos que estén más cerca del concepto. Es decir, trabajar una acción mínima viable y empezar a testar el funcionamiento. Para vincular el alineamiento con el orden se debe:

- Definir el criterio y el propósito como eje (Hacerlo Coherente).
- ActivaR la organización para que ese criterio baje al día a día (Hacerlo Crecer).
- Hacerlo visible hacia fuera, a través del relato que ya cuenta con una sustancia real que sostener (Hacerlo Saber).

Lo importante en esta situación es trabajar con coherencia ya que se corre el riesgo de que aparezcan síntomas de la brecha de coherencia. Se tiene que recordar que una empresa que comunica más de lo que hace pierde credibilidad. Si activa su cultura sin un propósito claro genera movimiento sin dirección y un *engagement* efervescente. Si no lo traslada a la organización tiene una declaración decorativa, no una herramienta de gestión.

El valor del modelo está en tener estas tres dimensiones conectadas para hacer fácil la activación de proyectos. El Modelo 3H ayuda precisamente a evitar esas desconexiones.

2.4.3. Activación de las 3H ante una decisión empresarial

El modelo puede aplicarse a decisiones grandes o pequeñas. No está pensado solo para planes estratégicos o grandes procesos de sostenibilidad. También sirve para revisar decisiones cotidianas que, acumuladas, construyen cultura y reputación.

Por ejemplo, si una empresa quiere comunicar su compromiso con la sostenibilidad, una mirada tradicional podría centrarse en preparar una campaña, una memoria o una serie de contenidos. Una mirada 3H haría primero otro recorrido.

- Hacerlo Coherente: Antes de comunicar, la empresa debe revisar qué decisiones reales sostienen esos compromisos. ¿La sostenibilidad está presente en compras, operaciones, diseño de producto, relación con proveedores, cultura interna o criterios de inversión? ¿Qué evidencias existen? ¿Qué tensiones o límites conviene reconocer? ¿Qué dicen y sienten los grupos de interés?
- Hacerlo Crecer: Después, se debe analizar cómo ese compromiso conecta con el negocio. ¿Reduce riesgos? ¿Mejora

la eficiencia? ¿Aporta diferenciación? ¿Responde a expectativas de clientes o talento? ¿Abre oportunidades de innovación, alianzas o posicionamiento?

- **Hacerlo Saber:** Finalmente, se construiría un relato claro, honesto y demostrable. A parte de decir “En la empresa somos sostenibles”, también se tiene que explicar qué se está haciendo, por qué importa, qué impacto tiene, qué falta por mejorar y cómo se está implicando a las personas y grupos de interés. De forma honesta, clara y con el tono de la empresa.

El resultado no es solo una mejor campaña, sino una comunicación más conectada con la realidad de la empresa, su modelo de negocio y su capacidad para generar confianza.

Una vez comprendido el modelo ¿por dónde empezar? La Inclusión Sistémica no exige transformar toda la organización de una vez. La clave consiste en identificar un cambio relevante y fácilmente activable, un Movimiento Mínimo Viable o una acción pequeña, concreta y testeable capaz de movilizar una relación, conversación, práctica o decisión del sistema.

El objetivo del Movimiento Mínimo Viable no es resolverlo todo, sino observar qué ocurre cuando se interviene un punto específico y cómo responde la organización.

Para ello, se propone trabajar de forma transversal mediante un Squad 3H y utilizar la metodología de Doble Diamante⁰⁵

donde primero se tiene que comprender el problema real y después activar la pieza que impulsará el cambio.

2.4.4 Propósito en movimiento

Hasta este punto, el modelo 3H ha mostrado qué aspectos observar, qué preguntas formular y cómo comenzar a activar la Inclusión Sistémica dentro de la organización. Su finalidad es que el propósito deje de ser una declaración aspiracional y se convierta en una fuerza capaz de orientar decisiones, activar la cultura organizativa y sostener un relato respaldado por evidencias reales.

Desde esta perspectiva, el propósito no se entiende como un elemento estático, sino como una fuerza de movimiento. Su función es conectar el presente con el futuro, proporcionando dirección al sistema organizacional. Mientras que el qué se centra en las actividades actuales y el por qué ayuda a comprender el origen y la historia de la organización, el para qué orienta su evolución y capacidad de transformación.

Cuando una empresa utiliza su propósito de forma consistente para tomar decisiones, gestionar su cultura, definir sus prioridades y comunicar su propuesta de valor, se produce lo que denominamos propósito en movimiento.

En ese momento, el propósito deja de ser un elemento decorativo y pasa a formar parte de la lógica operativa de la organización. Los efectos son visibles en múltiples niveles:

⁰⁵. Ver Anexo IV: Herramientas.

- Las decisiones complejas encuentran un criterio común que ayuda a priorizar.
- Los equipos comprenden mejor la contribución de su trabajo al conjunto de la organización.
- La sostenibilidad deja de estar confinada a un departamento específico y comienza a influir en ámbitos como la innovación, las compras, el liderazgo o la gestión de la cadena de valor.
- La comunicación deja de limitarse a la difusión de mensajes y adquiere una función relacional basada en la escucha, la conexión y la generación de confianza.

El modelo 3H proporciona la estructura que permite activar este movimiento.

- Hacerlo Coherente transforma el propósito en un criterio real para la toma de decisiones.
- Hacerlo Crecer integra ese propósito en la estrategia, el modelo de negocio y la

evolución de la organización.

- Hacerlo Saber convierte esa realidad en una narrativa creíble, capaz de generar confianza porque está respaldada por acciones y evidencias.

Estas tres dimensiones funcionan de forma simultánea y se retroalimentan continuamente. El modelo 3H no comienza por la comunicación ni por la estrategia, sino por la capacidad de observar y escuchar el sistema en el que opera la organización. Esta mirada constituye el punto de partida de los cinco movimientos de la Inclusión Sistémica que se desarrollan a continuación.

La pregunta que da inicio a este proceso es sencilla en su formulación, pero profunda en sus implicaciones: ¿Qué necesita transformar la organización para que su propósito, su forma de crecer y su manera de comunicar funcionen como partes de un mismo sistema coherente?

PASO 04 DEL ALINEAMIENTO E INCLUSIÓN SISTÉMICA



Conectar la coherencia, el crecimiento y la comunicación en la empresa

- El modelo 3H de la Inclusión Sistémica permite convertir la sostenibilidad en una práctica de gestión conectando propósito, negocio y comunicación para reducir la brecha entre lo que la empresa dice, decide, hace y demuestra.
- Su aplicación integra tres dimensiones inseparables “Hacerlo Coherente”, “Hacerlo Crecer” y “Hacerlo Saber” que alinean sentido, estrategia y acción para generar valor sostenible, confianza y capacidad de adaptación.

La Inclusión Sistémica se activa cuando propósito, crecimiento y comunicación dejan de funcionar como áreas independientes y comienzan a operar como un sistema capaz de transformar decisiones en coherencia, la coherencia en confianza y la confianza en sostenibilidad.

2.5 Los cinco movimientos de la Inclusión Sistémica

Quinto paso tiene que ver con las palancas que convierten la mirada sistémica en fuerza cinética y activan la evolución real de la empresa. La Inclusión Sistémica propone comprender a la organización como un sistema vivo. Su objetivo no es añadir complejidad, sino ayudar a leer mejor la organización para intervenir con mayor coherencia.

Para transformar una organización además de comprender su complejidad: es saber intervenir en ella con criterio y coherencia. Saber dónde actuar primero, qué conexión mover para que el sistema empiece a responder de forma diferente. En este marco, los cinco movimientos de la Inclusión Sistémica funcionan como palancas que convierten la mirada sistémica en práctica de gestión. No son fases cerradas ni secuenciales, sino intervenciones que se activan donde

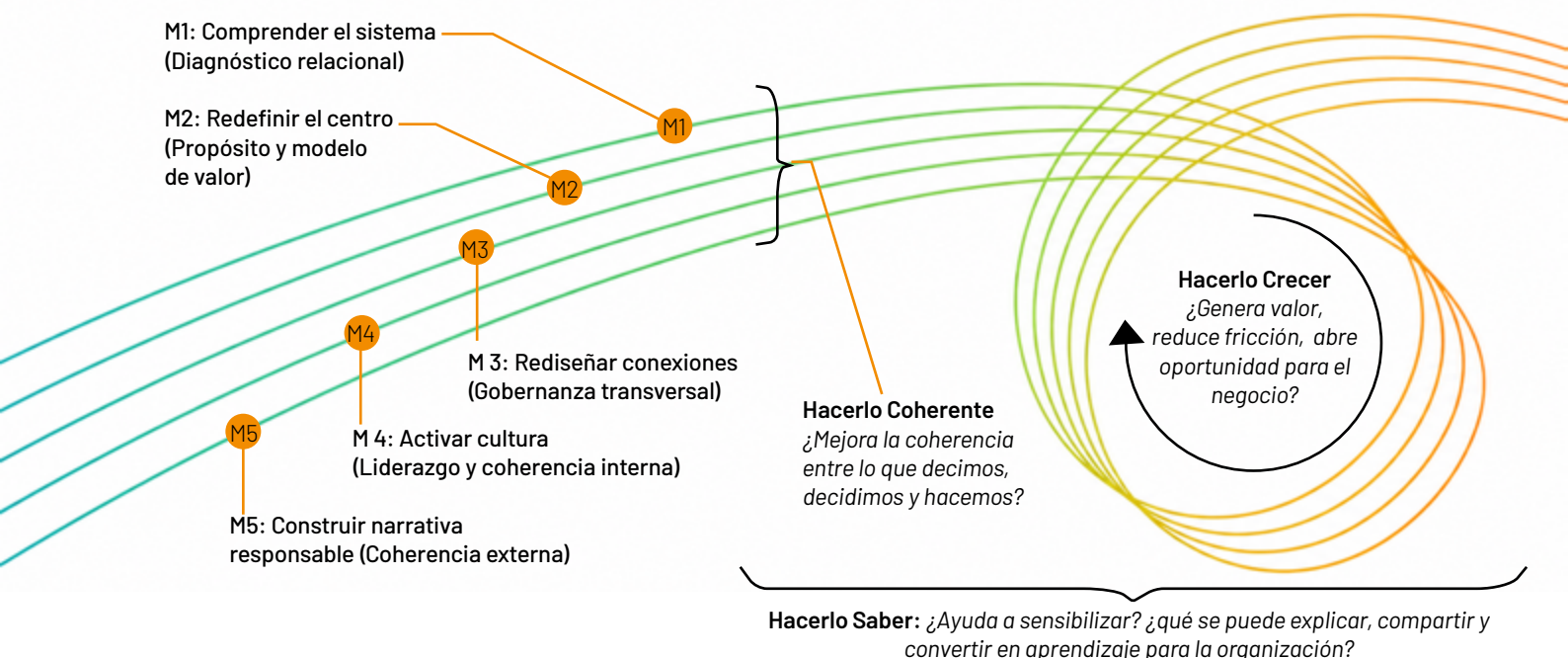
el sistema lo necesita. Su valor está en pasar de una empresa que declara a una empresa que demuestra. Todos comparten una misma lógica: mirar antes de actuar, conectar antes de comunicar y aprender antes de escalar. Estos movimientos son:

- Comprender el sistema.
- Redefinir el centro.
- Rediseñar conexiones.
- Activar cultura.
- Construir narrativa responsable

Cada uno responde a una necesidad concreta: mirar mejor, decidir mejor, conectar mejor, actuar mejor y comunicar mejor. Cada movimiento debe mostrar:

- Qué implica para Hacerlo Coherente (entender, perdurar y equilibrar).
- Qué implica para Hacerlo Crecer (movimiento).
- Qué implica para Hacerlo Saber (conocer, desempeñar, crear un diálogo con los grupos de interés transparente).

Gráfico 10: Los cinco movimientos de la Inclusión Sistémica



Fuente: Adaptado de Ventín G.S., Bureau Veritas Formación, 2026.

Los 5 Movimientos de la Inclusión Sistémica son las palancas que ponen en marcha la fuerza cinética de la empresa; y convierten la comprensión del sistema en decisiones, conexiones, cultura y comunicación capaces de generar activación y transformación real.

2.5.1 Movimiento 1: Comprender el sistema (Diagnóstico relacional).

Muchas organizaciones lanzan iniciativas de sostenibilidad, pero activar la empresa hacia esas acciones resulta difícil. Si no se escucha antes qué frena al sistema, el resultado es predecible (mucho movimiento y poca activación). Un problema visible de baja participación, pérdida de talento, poca credibilidad en sostenibilidad o falta de coordinación que suelen ser un síntoma de algo más profundo.

- Qué significa comprender el sistema: Comprender el sistema significa leer la organización en dos direcciones. Este movimiento propone parar a mirar antes de actuar, no como ejercicio filosófico, sino como decisión estratégica. Una intervención sin lectura honesta del sistema no lo transforma y solo añade capas. Comprender el sistema no es tener más información, sino mirar mejor las relaciones que explican cómo funciona la empresa y para qué decide.
- Mirada hacia dentro y hacia fuera: Hacia dentro, se observan áreas, equipos, decisiones, relaciones de poder, flujos de información y tensiones no resueltas. La empresa no es un organigrama, sino una red de relaciones vivas. Hacia fuera,

se atiende al sector, territorio, cadena de valor, grupos de interés, regulación y contexto social y ambiental. Mirar dentro y fuera permite ver no solo lo que la empresa hace, sino lo que el sistema le pide hacer distinto.

- La brecha de coherencia en este movimiento: La brecha suele aparecer como punto ciego, ya sea a través de expectativas no escuchadas, lógicas contradictorias o decisiones sin considerar su impacto global. La herramienta que estructura esta lectura es el Mapa de Coherencia⁰⁶, que analiza si lo declarado está presente en cómo la empresa decide, actúa, demuestra y es percibida.
- Lo que este movimiento activa en el modelo 3H: Desde Hacerlo Coherente, identifica dónde el propósito no llega y qué lo bloquea. Desde Hacerlo Crecer, revela conexiones que generan fricción en lugar de valor. Desde Hacerlo Saber, muestra qué relatos no coinciden con la realidad y qué conversaciones deben abrirse antes de comunicar. La forma de activar el primer movimiento es:
 - Hacerlo Coherente: detectando impactos, tensiones, incoherencias y exclusiones.
 - Hacerlo Crecer: identificando riesgos, oportunidades, bloqueos y conexiones de valor.
 - Hacerlo Saber: escuchando relatos, percepciones, necesidades y señales internas y externas antes de comunicar.

Las preguntas clave son: ¿Qué problema tiene la empresa? y, sobre todo, ¿qué relación, decisión, tensión o exclusión lo está generando?

⁰⁶. Ver Anexo IV: Herramientas.

Se recomienda empezar por las estructuras y las relaciones. Antes de analizar estrategias, indicadores o procesos, hay que saber “quién es quién” en el sistema. ¿Se conoce a todos los protagonistas de las relaciones? Los protagonistas no siempre aparecen en el organigrama: también son las personas cuya aportación no se reconoce y los grupos de interés cuyas expectativas no se atienden. Las herramientas de entrada son el organigrama, el mapa de *stakeholders* y la plantilla de escucha, entendidos como instrumentos de lectura relacional⁰⁷.

Preguntas sistémicas:

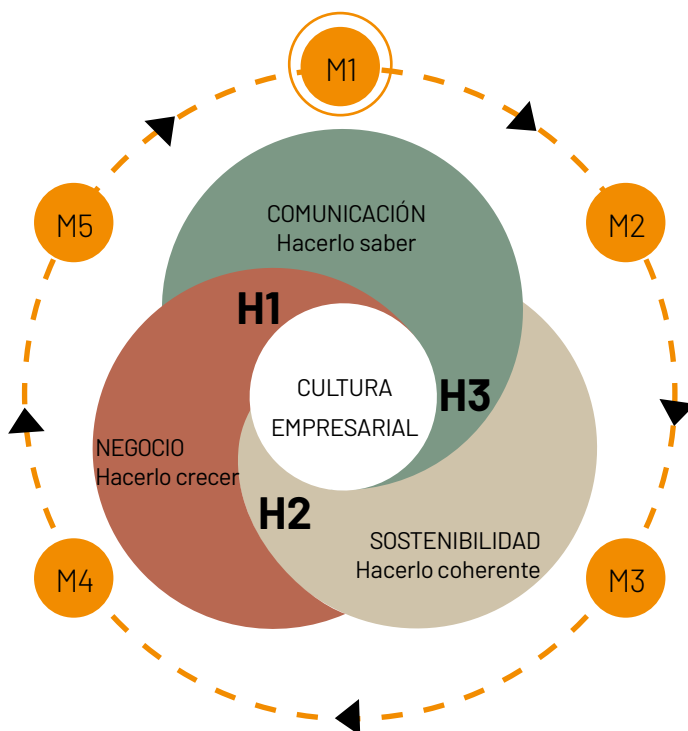
- ¿Qué implica reconocer que la organización forma parte de sistemas mayores? Aquí se habla de sistemas.
- ¿Qué impide ver los problemas como dinámicas circulares y no como hechos aislados? Causalidad circular.
- ¿Qué cambia cuando se observa sistémicamente y no desde el juicio? Aquí y ahora, sin juicio.
- ¿Qué ocurre cuando los impactos se interpretan como procesos recíprocos? Patrones.
- ¿Qué decisiones emergen cuando la empresa se reconoce parte de las dinámicas que gestiona? Mecanismos de supervivencia y flujos de información.

Para comprender el sistema, se necesita abrir espacios de observación, escucha y lectura compartida con el objetivo de entender la situación con suficiente claridad para decidir mejor. Entre las herramientas asociadas tenemos:

- Mapa de sistema vivo: identifica relaciones, decisiones, tensiones, flujos de información e impactos.

- Plantilla de escucha a stakeholders: comprende qué viven, perciben, necesitan y esperan las personas internas y externas.
- Mapa de Coherencia: detecta si los fundamentos de la empresa están presentes en comportamientos, decisiones y percepciones.
- Organigrama: muestra la estructura interna formal de la organización.

Gráfico 11: Movimiento 1 integrado en el modelo de 3H



- M1 Comprender el sistema (diagnóstico relacional)**
 - Parar a mirar, antes de actuar: Hacia dentro (subsistemas) y hacia fuera (suprasistemas).
 - Pasos sistémicos:
 - Aceptar las premisas que fundamentan la responsabilidad sistémica.
 - Comprender que la empresa es un agente sistémico.
 - Comprender que la empresa puede impactar sobre el equilibrio y coherencia sistémica.
 - M1 es el trabajo previo que hace posibles los cuatro movimientos siguientes.

Fuente: Congost, L. & Ventín G.S., 2026.

07. Ver Anexo IV: Herramientas.

2.5.2. Movimiento 2: Redefinir el centro (propósito y modelo de valor).

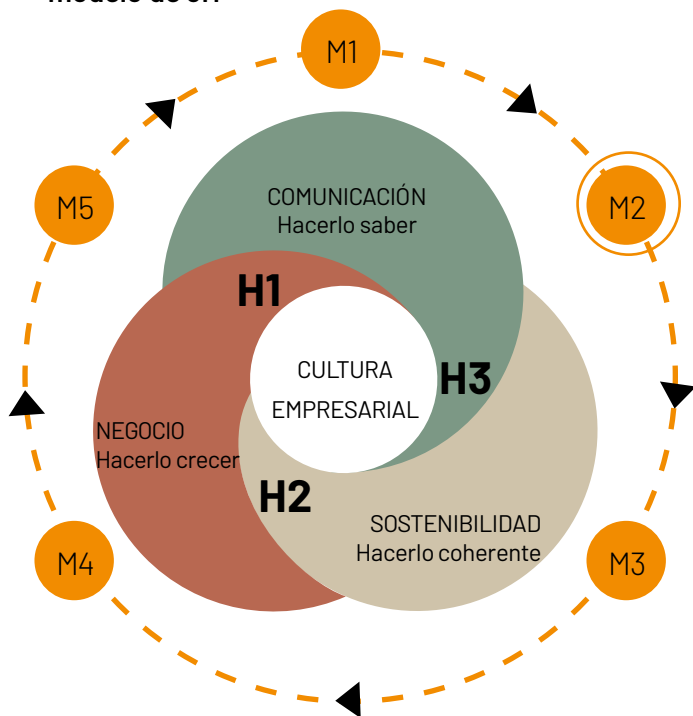
Toda organización tiene misión, visión y estrategia, pero muchas no tienen un centro definido de forma consciente. Ese centro suele vincularse al cliente, al empleado o al producto, pero la Inclusión Sistémica propone situar el propósito como núcleo de decisión.

- Qué significa: Redefinir el centro es revisar con honestidad qué ocupa el lugar principal en la empresa: propósito, corto plazo, rentabilidad, reputación, urgencia o costumbre. En este movimiento, cultura, valores e interrelación entre departamentos son claves para fijar un centro coherente.
- Mirada hacia dentro y hacia fuera: En la mirada Hacia Dentro, importa el criterio operativo real, no solo el propósito escrito. También conviene detectar valores practicados, tensiones internas y conversaciones no abiertas. A menudo hay varios departamentos decidiendo en paralelo, lo que reduce la coherencia del sistema. La Inclusión Sistémica plantea un centro capaz de integrar negocio, sostenibilidad, personas, cultura e impacto. Para ello se debe clarificar ¿qué hace la organización y para quién? (misión), ¿adónde va la organización? (visión), y ¿para que existe la organización más allá de su actividad? (propósito).
En la mirada Hacia Fuera, la organización debe atender lo que el sistema amplio le pide: expectativas de *stakeholders*, cambios regulatorios y señales del contexto. Mirar dentro y fuera permite definir qué tipo de organización se quiere ser y desde qué criterio operar. Se debe entender que redefinir el centro no es

cambiar el discurso, sino comprobar si lo declarado ocupa un lugar real en las decisiones.

- La brecha de coherencia en este movimiento: La brecha aparece como distancia entre el propósito declarado y el criterio real de decisión. Se manifiesta en decisiones que contradicen lo declarado, valores que no se practican y renuncias que no se hacen por peso del corto plazo. Esto genera equipos que no creen el relato interno, grupos de interés que perciben incoherencia y líderes que notan una pérdida difícil de nombrar.
- La comunicación interna como primer movimiento visible: Si el propósito no baja a la organización, no existe como criterio. La comunicación interna no solo informa: activa el propósito dentro del sistema. Su función es construir comprensión compartida para que las personas entiendan hacia dónde va la empresa, qué significa para su trabajo y qué papel tienen en ese movimiento. Antes de pedir cambios, se tiene que sensibilizar. Una narrativa interna bien construida activa la cultura desde dentro y prepara un relato externo más sólido. Cuando los equipos entienden y comparten el propósito, la organización comunica con más coherencia y convicción.
- Lo que este movimiento activa en el modelo 3H: Redefinir el centro convierte el propósito de declaración en criterio. Desde Hacerlo Coherente, permite revisar si propósito, valores, sostenibilidad, cultura e impacto influyen en las decisiones. Desde Hacerlo Crecer, alinea el centro con el modelo de negocio y la viabilidad futura. Desde Hacerlo Saber, permite construir un relato basado en fundamentos reales y activar la narrativa

Gráfico 12: Movimiento 2 integrado en el modelo de 3H



M2

Redefinir el centro (propósito y modelo de valor)

- El propósito de una organización existe en relación con el sistema del que forma parte.
- Enfoques:
 - Hacia dentro: centro de decisión (Propósito, misión y visión) se debe sensibilizar antes de pedir
 - Hacia fuera: suprasistemas.
- M2 es el trabajo directo sobre el principio: Destino y Finitud.

Fuente: Congost, L. & Ventín G.S., 2026.

interna antes de comunicar hacia fuera. Cómo se activa en este movimiento a través de las 3H:

- Hacerlo Coherente: revisar si los fundamentos de la empresa se reflejan en decisiones y comportamientos.
- Hacerlo Crecer: orientar el crecimiento hacia lo que puede sostenerse.
- Hacerlo Saber: definir un relato sostenido por fundamentos reales y activar el engagement interno.

En este movimiento se recomienda empezar por el lugar incómodo: cuestionar el propósito real: ¿Para qué existimos en el sistema? ¿A quién servimos realmente cuando decidimos?

Preguntas sistémicas:

- ¿La diversificación de actividades responde a una evolución coherente o a oportunidades desconectadas?: Destino.
- ¿Cómo gestiona la organización el cierre o abandono de actividades que han cumplido su ciclo?: Destino.
- ¿Toma decisiones considerando el futuro planificable y el emergente, integrando aprendizajes del pasado?: Destino.

Herramientas asociadas:

- Mapa de Coherencia: analiza si los fundamentos de la empresa están presentes en decisiones, comportamientos y percepciones.
- Matriz propósito-decisiones-comportamientos: revisa si el propósito se traduce en prácticas reales.
- Matriz de brecha de coherencia: detecta la distancia entre lo que la empresa dice, hace y se percibe.
- Valores rectores y valores formales: identifica incoherencias entre la narrativa y la práctica.
- Organograma: muestra el origen y nacimiento de la organización.

Redefinir el centro clarifica el criterio. Pero si el criterio está claro, surge una nueva pregunta: ¿por qué las distintas partes del sistema siguen decidiendo por separado? Este movimiento conduce al siguiente: Rediseñar conexiones.

2.5.3 Movimiento 3:

Rediseñar conexiones.

Las empresas suelen tener departamentos bien definidos, pero se suele trabajar de forma fragmentada. Puede haber comités, procesos y canales, pero no conversaciones reales. Desde la Inclusión Sistémica, conectar es una acción estratégica que permite que la empresa deje de actuar por partes y empiece a moverse como un ecosistema conectado. Si se quiere integrar sostenibilidad, activar una cultura coherente y construir un relato creíble, no se puede hacer desde áreas aisladas. La pregunta clave es ¿qué partes del sistema necesitan conectarse mejor para avanzar con más coherencia, valor y menos fricción?

- ¿Qué significa rediseñar conexiones?

Rediseñar conexiones implica mapear no solo qué hace cada parte, sino cómo se relaciona con el resto y con el entorno. Importa qué fluye, qué se bloquea y dónde hay desequilibrios. Cuando los intercambios están equilibrados, el sistema avanza; cuando no, se consume en fricción, duplicidades y tensiones. La gobernanza transversal no consiste en más comités, sino en diseñar relaciones con criterio compartido, roles claros y propósito común.

- La mirada hacia dentro y hacia fuera:

Hacia dentro, rediseñar conexiones significa revisar qué ocurre entre áreas que deberían estar mejor coordinadas: sostenibilidad y negocio, comunicación y personas, estrategia y operaciones, compras y sostenibilidad. En muchas organizaciones estas áreas solo se relacionan por obligación, lo que genera falta de coherencia. La propuesta es identificar conexiones críticas y diseñarlas de forma explícita. Una palanca útil es el Squad 3H, una célula

transversal que reúne perfiles de distintas áreas para resolver retos que ningún equipo puede abordar solo. Hacia fuera, rediseñar conexiones implica revisar la calidad de la relación con los grupos de interés. Para la Inclusión Sistémica, no son audiencias, sino partes vivas del sistema que influyen en cómo la empresa decide, opera y genera confianza. Sus expectativas forman parte de la realidad, aunque no se escuchen; si no se atienden, se convierten en riesgo. Escuchar de forma sistémica permite tomar mejores decisiones, anticipar crisis, detectar oportunidades y construir legitimidad.

- La brecha de coherencia en este movimiento:

La brecha aparece como incoherencia estructural. El sistema quiere avanzar en una dirección, pero está organizado para avanzar hacia otra. Sostenibilidad, comunicación, personas o compras actúan con criterios propios y el conjunto no suma. Esta brecha no se resuelve con coordinación informal, sino rediseñando conexiones con mandatos claros, criterios compartidos y espacios de decisión integrada.

- Lo que este movimiento activa en el modelo 3H:

Rediseñar conexiones hace que el propósito fluya y llegue a decisiones reales de compra, innovación, relaciones con proveedores y colaboración entre áreas. Sin conexiones rediseñadas, el Modelo 3H se fragmenta.

- Hacerlo Coherente necesita conexiones entre sostenibilidad, negocio y personas para tomar decisiones integradas.
- Hacerlo Crecer requiere reducir silos y activar oportunidades que surgen al conectar áreas.
- Hacerlo Saber exige conversaciones, canales y relatos compartidos que ayuden a comprender y explicar mejor las decisiones.

Se debe dejar de gestionar áreas, empezar a gestionar relaciones. El organigrama muestra la estructura formal, pero no las interdependencias reales: quién depende de quién, qué decisiones impactan en otras áreas y qué flujos están desequilibrados. Cuando el intercambio falla, el sistema lo acusa como conflicto visible o desgaste silencioso.

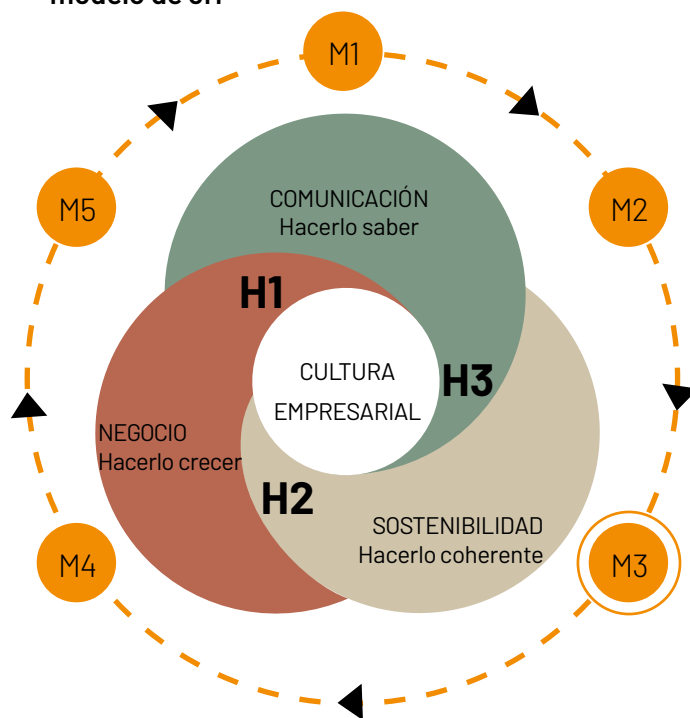
Preguntas sistémicas

- ¿Cómo se gestiona el equilibrio entre lo que la organización aporta y lo que recibe?: Intercambio.
- ¿Cómo se distribuyen los flujos de valor, recursos, influencia y poder?: Intercambio.
- ¿Las relaciones con *stakeholders* responden a colaboración o a un enfoque instrumental?: Intercambio.
- ¿Qué conexiones entre áreas son críticas para que el propósito sea operativo?: Intercambio, Destino y Orden.
- ¿Qué grupos de interés influyen sin ser escuchados activamente?: Intercambio y Pertenencia.
- ¿Qué conversaciones entre áreas no se están teniendo?: Intercambio, Orden y Pertenencia.

Herramientas asociadas:

- Squad 3H / célula transversal: crear un equipo para trabajar un reto concreto.
- Mapa de grupos de relación: visualizar relaciones según influencia, dependencia, tensión, confianza y oportunidad.
- Matriz *stakeholders* + IROs: conectar grupos de interés con impactos, riesgos, oportunidades y decisiones.
- Ritual mensual de retroalimentación: revisar señales del sistema, tensiones y aprendizajes.
- Organograma: mostrar relaciones internas, patrones y tensiones del sistema.

Gráfico 13: Movimiento 3 integrado en el modelo de 3H



- M3 Rediseñar conexiones (gobernanza transversal)**
 - Dejar de gestionar áreas y empezar a gestionar relaciones.
 - Enfoques:
 - Hacia dentro: departamentos, equipos, etc.
 - Hacia afuera: ecosistema relacional externo.
 - M3 es el trabajo directo sobre el principio de Intercambio; y configura la arquitectura organizativa.

Fuente: Congost, L. & Ventín G.S., 2026.

Rediseñar conexiones supone dejar de pedir coherencia a partes separadas y empezar a crear las relaciones necesarias para que la coherencia pueda ocurrir. Este movimiento prepara el siguiente paso: Activar la cultura.

2.5.4. Movimiento 4: Activar la Cultura

Aquí se aborda el liderazgo y la coherencia interna. La cultura no solo es lo que está escrito, sino también lo que se decide cuando nadie mira, lo que se tolera, lo que se premia y lo que se silencia.

Esa cultura real determina si el propósito mueve el sistema o solo lo decora.

- ¿Qué significa activar la cultura? Una empresa no cambia solo por formular mejor su propósito o su estrategia de sostenibilidad. Cambia cuando esos fundamentos se reflejan en la forma de trabajar, decidir, liderar, escuchar, reconocer y relacionarse. Activar cultura significa hacer que el propósito, la sostenibilidad y la forma de crecer vivan en rutinas, conversaciones, rituales y decisiones. La pregunta es: ¿qué debe pasar en el día a día para que ese propósito sea real para las personas?
- Mirar hacia dentro y hacia fuera: Hacia dentro, activar cultura implica leer con honestidad la cultura real antes de diseñar la deseada: qué comportamientos se premian, qué tensiones siguen abiertas, qué personas o etapas no han sido reconocidas y qué conversaciones no se han hecho seguras.

La crisis de talento suele ser un síntoma de brecha cultural. Muchas personas no se van por salario, sino por incoherencia entre lo prometido y lo vivido. El propósito que se presenta en la entrevista no aparece luego en el día a día; los valores de la web no se practican; y el liderazgo real no coincide con el declarado. Por eso, resolver solo la compensación es atender el síntoma, no la causa. Activar cultura no es tarea

exclusiva de recursos humanos, sino una decisión estratégica que conecta propósito, cultura y comunicación. El propósito solo funciona si se traduce en comportamientos concretos: cómo se lidera, cómo se decide, qué se reconoce y qué no se tolera. La cultura muestra si el propósito se vive o solo se declara.

La comunicación interna es el mecanismo que hace visible ese vínculo. No debe limitarse a informar, sino a escuchar, traducir la estrategia al trabajo cotidiano y generar sentido de pertenencia. Cuando estos tres elementos trabajan juntos, las personas no solo ejecutan, sino contribuyen.

Hacia fuera, una cultura activada hace visible la coherencia interna. Los grupos de interés perciben que la empresa que habla es la misma que viven sus empleados. El talento encuentra una cultura consistente, y los clientes detectan una relación que va más allá de la transacción. Una cultura basada en el propósito no solo retiene talento, también atrae lo que la organización necesita.

- La brecha de coherencia: La brecha aparece como distancia entre la cultura declarada y la cultura vivida. Se da cuando la empresa dice poner a las personas en el centro, pero no revisa cargas de trabajo; cuando habla de innovación, pero no da tiempo ni recursos; o cuando menciona sostenibilidad, pero no la integra en compras y decisiones. Esa brecha se reduce haciendo tangibles los valores, la cultura y el propósito mediante una estrategia sólida de comunicación interna y un liderazgo consciente.

- Lo que este movimiento activa en el modelo 3H: Activar cultura es el movimiento donde el Modelo 3H se convierte en forma de funcionar. Sin cultura, Hacerlo Coherente es un propósito que la dirección entiende pero la organización no vive; Hacerlo Crecer es una estrategia que no baja; y Hacerlo Saber es un relato que el equipo contradice. Cuando la cultura se activa desde el propósito, el Modelo 3H obtiene tracción real. Ya no depende de una implantación desde arriba, sino de que las personas lo practiquen desde dentro. Esa diferencia separa una transformación sostenible de un proyecto pasajero. Cómo se activa en este movimiento:
 - Hacerlo Coherente: traduciendo propósito, valores, sostenibilidad y cultura en comportamientos reales.
 - Hacerlo Crecer: vinculando cultura y talento con compromiso, reputación, productividad, retención e innovación.
 - Hacerlo Saber: activando una comunicación interna que escucha, da contexto y hace visible la cultura.

Se recomienda seis claves para activar cultura con consciencia

- Colocar la gobernanza en el centro. Debe definir quién cuida la coherencia entre propósito y comportamiento real.
- Observar los síntomas, no solo los indicadores. La rotación, el silencio o la falta de compromiso son señales del sistema.
- Cuidar el equilibrio del intercambio. El desequilibrio entre lo que se da y lo que se recibe genera desconexión.
- Comprender el orden. Cada sistema necesita roles, antigüedad y memoria reconocidos.

- Integrar la temporalidad. El cambio cultural requiere tiempo, aunque pueda empezar con acciones rápidas.
- Trabajar la consciencia del liderazgo. El liderazgo activa cultura con decisiones coherentes, no con discursos.

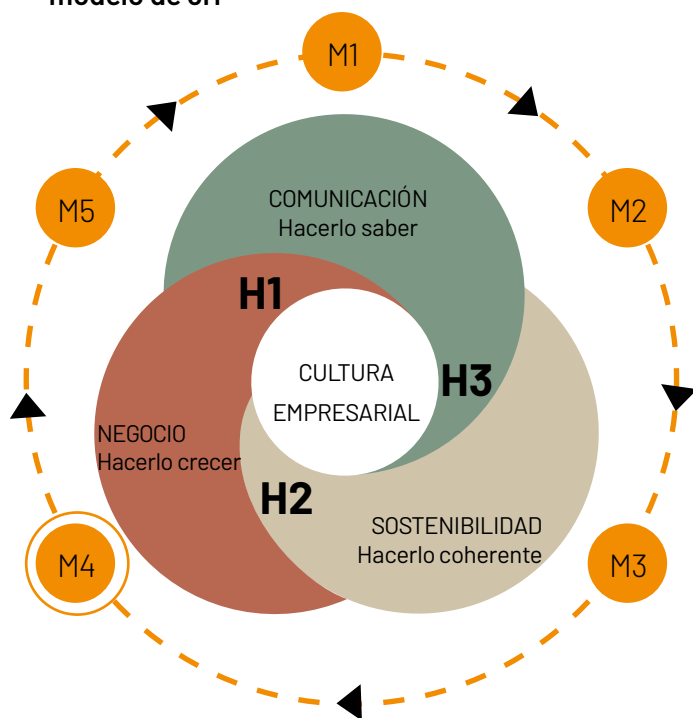
Preguntas sistémicas

- ¿Está claramente definida la identidad de la organización y su posición frente a clientes, sociedad y otros sistemas?
- ¿Las funciones, responsabilidades y niveles de decisión están definidos y respetados?
- ¿Se reconoce e integra la contribución histórica de personas y etapas?
- ¿Qué comportamientos del liderazgo refuerzan la cultura deseada y cuáles la contradicen?
- ¿Qué está tolerando la organización que no debería tolerar si el propósito fuera criterio real?
- ¿Qué necesitan escuchar las personas para sentirse parte del movimiento?

Herramientas asociadas

- Mapa de Coherencia: revisa si fundamentos, liderazgo y cultura están presentes en decisiones y percepciones.
- Mapa de momentos clave del talento: identifica dónde la cultura se vive o se rompe.
- Canvas de activación cultural: diseña acciones concretas para traducir propósito en comportamiento.
- Movimiento Mínimo Viable: prueba una acción pequeña antes de escalarla.
- Rituales de comunicación interna: crean espacios para compartir contexto, avances y tensiones.
- Auditoría promesa-experiencia del talento: compara lo prometido con lo que realmente se vive.

Gráfico 13: Movimiento 4 integrado en el modelo de 3H



- M4 Activar cultura (Liderazgo y Coherencia interna)**
- Hacer en función de lo que se es vivir el propósito.
 - Enfoques:
 - Hacia dentro: hacer fluir el talento (propósito, cultura y comunicación interna).
 - Hacia afuera: coherencia entre identidad e imagen corporativa.
 - Ambos enfoques otorgarán liderazgo dentro de la empresa y en el mercado.
 - M4 es el trabajo directo sobre el principio del Orden y convierte al Modelo 3H en una forma de funcionar.

Fuente: Congost, L. & Ventín G.S., 2026.

La cultura no se activa diciendo lo que la empresa quiere ser, sino creando experiencias, conversaciones, rituales y comportamientos que permitan a las personas vivirla, conocerla y explicarla. La RC no emana de lo que la empresa hace, sino de lo que la empresa es y realiza. Por ello, se debe construir narrativa responsable. Cuando la cultura empieza a hacerse visible en hechos, relaciones y experiencias reales, la empresa puede comunicar desde un lugar más sólido y desde la evidencia.

2.5.5. Movimiento 5. Construir una narrativa responsable

No se trata de “contar mejor” lo que la empresa quiere parecer, sino de explicar con claridad, honestidad y transparencia lo que la organización es, decide, hace, aprende y puede demostrar.

La narrativa responsable nace cuando el relato se construye desde la realidad del sistema, no desde una intención aislada.

- ¿Qué implica? Durante años, la comunicación de sostenibilidad ha operado desde una lógica de cumplimiento: se reporta lo exigido, se publican indicadores y se redactan memorias. El problema es que muchas veces nadie lo lee, el equipo no lo reconoce como propio y los grupos de interés lo perciben como obligación, no como compromiso. El cambio pasa de preguntar “¿qué tenemos que comunicar?” a “¿somos coherentes como sistema?”. Cuando el punto de partida es la coherencia, la comunicación deja de ser una capa final y se convierte en el espejo de lo que la organización realmente es, decide y hace. Eso genera confianza. Las organizaciones que avanzan suelen caer en dos tentaciones: contar antes de tiempo o callar por miedo a no ser perfectas. La primera genera desconfianza; la segunda deja espacio para narrativas más débiles o externas. El quinto movimiento propone una narrativa responsable basada en coherencia real, camino recorrido y compromisos sostenibles.
- Mirar hacia dentro y hacia fuera: Hacia dentro, la clave es preguntar si el equipo se reconoce en lo que se va a contar. Si el relato es coherente, aumenta el *engagement* y el sentido de pertenencia;

si exagera u omite lo importante, daña el compromiso, la cultura y la retención del talento. El propósito en movimiento no se explica solo en una presentación, sino que se demuestra en reuniones, prioridades y criterios reales.

Hacia fuera, la cuestión es si los grupos de interés se sienten parte de la historia de la compañía. No como receptores de información, sino como partes del sistema cuya perspectiva ha sido escuchada y cuya contribución es visible. Cuando un cliente, proveedor o inversor percibe coherencia entre lo que la empresa dice y lo que hace, la confianza nace de la relación y no del discurso.

El propósito en movimiento no se anuncia: se percibe. Se nota cuando la empresa reconoce errores, actúa con honestidad, cambia decisiones de compra o de relación con proveedores y trata a clientes y aliados con coherencia. Aquí el *storytelling* da paso al *storydoing*: primero ocurre, después se cuenta. La comunicación deja de ser emisión y pasa a ser relación. Por eso la pregunta no va de “¿qué queremos comunicar?”, sino “¿qué necesita entender cada grupo de interés para confiar, participar o decidir mejor?”.

- La brecha de coherencia en este movimiento: La brecha aparece de dos maneras. La primera es el *greenwashing*: comunicar más de lo que el sistema puede sostener. Declarar liderazgo sin evidencias, usar lenguaje absoluto o prometer sin procesos que lo respalden. La segunda es el *greenhushing*: callar avances reales por miedo a la crítica o por exceso de prudencia.

La narrativa responsable evita ambos extremos y comunica desde donde realmente está la organización, con honestidad sobre lo recorrido y lo que aún falta.

- Conexión con el Modelo 3H: Este movimiento hace visible el Modelo 3H hacia fuera. Hacerlo Coherente aporta la base, decisiones, comportamientos, cultura y evidencias reales. Hacerlo Crecer aporta dirección, reputación, confianza y valor a partir de una comunicación responsable. Hacerlo Saber traduce la realidad en mensajes claros, honestos y adaptados a cada grupo de interés. Cuando los tres trabajan juntos, la distancia entre lo que la empresa dice, decide, hace y lo que perciben sus grupos de interés se reduce. Cómo activar este movimiento:
 - Hacerlo Coherente: asegurando que el relato nace de decisiones, comportamientos, cultura y evidencias reales.
 - Hacerlo Crecer: construyendo confianza, reputación, diferenciación y valor desde la comunicación responsable.
 - Hacerlo Saber: traduciendo la realidad en mensajes claros, honestos, útiles y adaptados a cada grupo de interés.

Se recomienda cambiar el foco y consolidar la pertenencia. Antes de comunicar, se la compañía debe preguntarse si ¿somos coherentes como sistema? y también ¿cómo consolidamos la pertenencia del equipo y de los grupos de interés al relato de la organización? Cuando los *stakeholders* se sienten incluidos, la confianza se construye desde la relación.

Preguntas sistémicas

- ¿Cómo reconoce e incluye la organización a las personas, decisiones o etapas que han contribuido a su desarrollo?: Pertenencia.
- ¿Cómo reconoce su origen y qué lugar ocupa ese origen en las decisiones actuales?: Pertenencia.
- ¿Cómo integra su historia, logros y errores en el relato y en la forma de actuar?: Pertenencia.
- ¿Qué puede decir esta empresa que sea completamente verdad, demostrable y relevante?: Pertenencia.
- ¿Qué no debería comunicar todavía porque no tiene sustancia real?: Pertenencia.
- ¿El equipo se reconoce en lo que la empresa comunica hacia fuera?: Pertenencia.

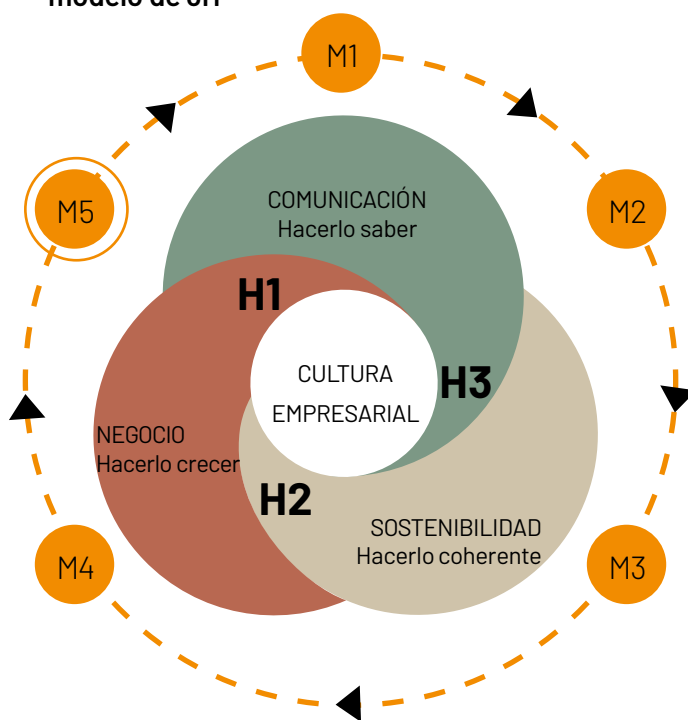
Herramientas asociadas

- Auditoría relato-realidad: revisar si el relato está sostenido por decisiones, acciones y evidencias.
- Semáforo de *claims*: clasifica mensajes según nivel de evidencia y riesgo.
- Mapa de mensajes por grupo de interés: adapta el relato sin perder coherencia.
- Mapa de evidencias: vincula cada mensaje con hechos y datos.
- Ecosistema de contenidos responsables: convierte aprendizajes y decisiones en contenidos útiles.
- Matriz de brecha de coherencia: revisa la distancia entre lo que se comunica y lo que se percibe.

Una narrativa responsable no hace que la empresa parezca mejor de lo que es; hace visible, comprensible y creíble lo que sí puede sostener con hechos.

Este quinto movimiento cierra el recorrido de la Inclusión Sistémica para comprender mejor, decidir mejor, conectar mejor, activar cultura y comunicar desde una realidad demostrable.

Gráfico 14: Movimiento 5 integrado en el modelo de 3H



- M5 Construir narrativa responsable (Coherencia externa)**
 - Explicar con claridad, honestidad y evidencias aquello que la organización es, decide, hace, aprende y puede demostrar.
 - Busca la difusión coherente que demuestre la realidad del sistema:
 - Hacia dentro: demostración, *engagement* del talento.
 - Hacia afuera: sincronías con los grupos de interés externos e identificación.
 - M5 es el trabajo directo sobre el principio de Pertenencia y permite que el Modelo 3H se haga visible hacia fuera.

Fuente: Congost, L. & Ventín G.S., 2026.

2.6. Cómo implementar el liderazgo desde la perspectiva sistémica

Partiendo de la literatura sobre liderazgo, y entendiendo que liderar es orientar el camino a través de la influencia, podemos afirmar que un líder es quien guía y moviliza al grupo. Desde una perspectiva sistémica, los equipos son mucho más que la suma de sus integrantes; las relaciones entre ellos generan propiedades propias, hasta el punto de que un grupo sostenido en el tiempo desarrolla una personalidad colectiva diferenciada.

En este marco, el liderazgo se manifiesta en tres niveles básicos, presentes en cualquier función y más complejos a medida que aumenta la responsabilidad jerárquica:

- La tarea (T), vinculada a la consecución de objetivos comunes. Aquí predominan los principios de destino y orden.
- La esencia del equipo (EE), asociada a la cohesión del grupo operativo. En ella

cobran especial importancia pertenencia, intercambio y orden.

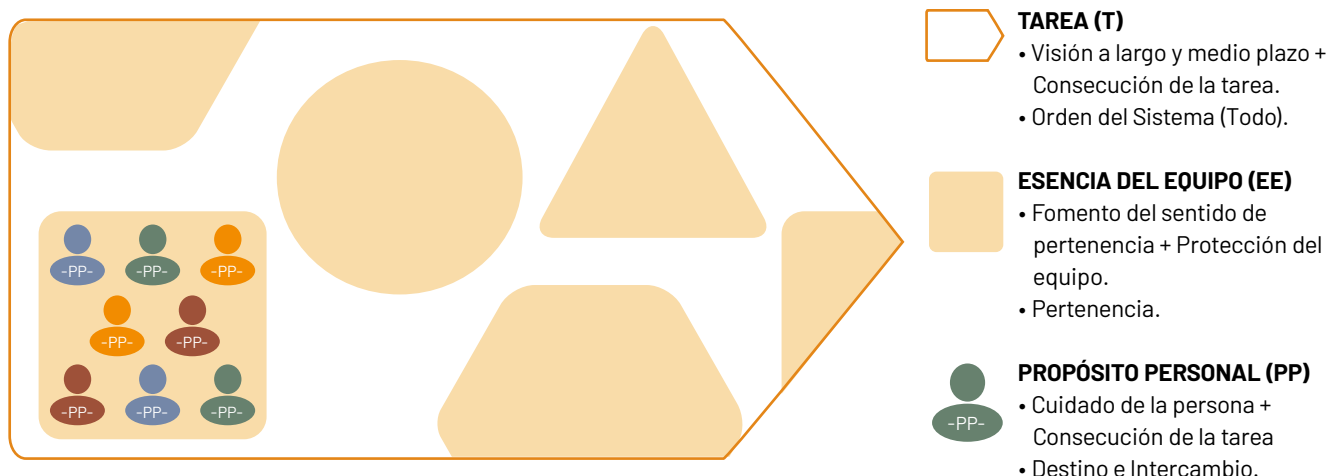
- El propósito personal (PP), ligado a la individualidad y al para qué de cada persona, en relación con su propio destino.

Estas dimensiones actúan de forma entrelazada. Por ello, el rol genérico del líder nace precisamente de su capacidad para sostener simultáneamente esas tres fuerzas sin romper la armonía del sistema.

Desde un enfoque sistémico, liderar no consiste en gestionar personas o resultados de forma aislada, sino en armonizar el sistema para que tarea, equipo y propósito convivan sin distorsión.

Un líder sistémico no empuja solo la tarea y evita el cortoplacismo operativo; no protege solo al equipo y evita el confort improductivo; no prioriza únicamente lo personal y evita el ego o la desconexión. Su

Gráfico 15: Niveles básicos dependiendo de la responsabilidad aherárquica de la organización



Fuente: Adaptado de Ventín G.S., Bureau Veritas Formación, 2026.

función es sostener el equilibrio entre esas dimensiones y consolidar los principios sistémicos.

En definitiva, se trabaja la armonía del sistema bajo uno de los elementos que tiene una mayor toma de decisión en el entorno global (la humanidad). Y lo hace desde una posición alejada de toda exclusión, con una inclusión humanista que busca la comprensión íntegra del ser.

- **Premisa 1: Mirada humanista (Ver el todo)**
La mirada humanista busca comprender al ser humano de forma integral, en todas sus dimensiones, reconociendo su contexto social, cultural y relacional, así como su unicidad y su potencial de crecimiento. Liderar desde esta perspectiva implica ver al individuo como parte de un sistema mayor y no como una pieza aislada.

La responsabilidad del liderazgo se expresa en distintos niveles sistémicos dentro de cualquier organización, especialmente en sostenibilidad:

- Liderazgo de equipo, centrado en tareas concretas y grupos reducidos.
- Liderazgo operativo, orientado a coordinar varios equipos y traducir la estrategia a la acción.
- Liderazgo estratégico, vinculado a la definición del marco de decisión y a la ordenación global del sistema.

En este sentido, el responsable de sostenibilidad debería situarse como un agente de liderazgo estratégico con función de integración sistémica: ayudando a definir criterios de decisión, alineando negocio, sostenibilidad y propósito, y apoyándose en la

comunicación como mecanismo de coherencia. Su papel no es solo técnico u operativo, sino también integrador.

- **Premisa 2: Respeto (no juzgar):** Desde una mirada sistémica, el sistema reconoce la necesidad de que todo el mundo pertenezca, ocupe su lugar, mantenga un equilibrio entre dar y recibir y conserve el derecho a seguir su destino.

Por ello, el verdadero rol del responsable de sostenibilidad no se limita al conocimiento técnico, la gestión empresarial o la comunicación. Es, sobre todo, un regulador de la coherencia del sistema, capaz de detectar incoherencias, señalar desórdenes e introducir la tensión evolutiva necesaria para que la empresa siga moviéndose.

2.6.1. Los tres primeros pasos del liderazgo sistémico

Desde una visión práctica, este liderazgo puede desarrollarse en tres miradas esenciales.

- **Fase 1: Mirada hacia la unidad:**
Toda organización debe entenderse como un sistema superior, una red compleja de relaciones, decisiones e interdependencias. Desde esta perspectiva, el liderazgo debe consolidar la pertenencia, apoyado en el orden y el intercambio, para favorecer la cohesión interna, la circulación del talento y la estabilidad del conjunto.

Esto implica integrar y fortalecer las partes del sistema, mantener una visión global y actuar no solo sobre elementos aislados, sino sobre la coherencia del sistema completo. En sostenibilidad y

gobernanza, esto significa que la toma de decisiones debe ser el eje central, en línea con marcos como ISO 26000.

- **Fase 2: Mirada hacia el sistema:** En una segunda etapa, el liderazgo amplía su alcance hacia las dinámicas relacionales y los flujos de información de la corriente subterránea del sistema. Esta mirada exige una toma de decisiones más amplia, basada sobre todo en el principio de intercambio, junto con orden y pertenencia.

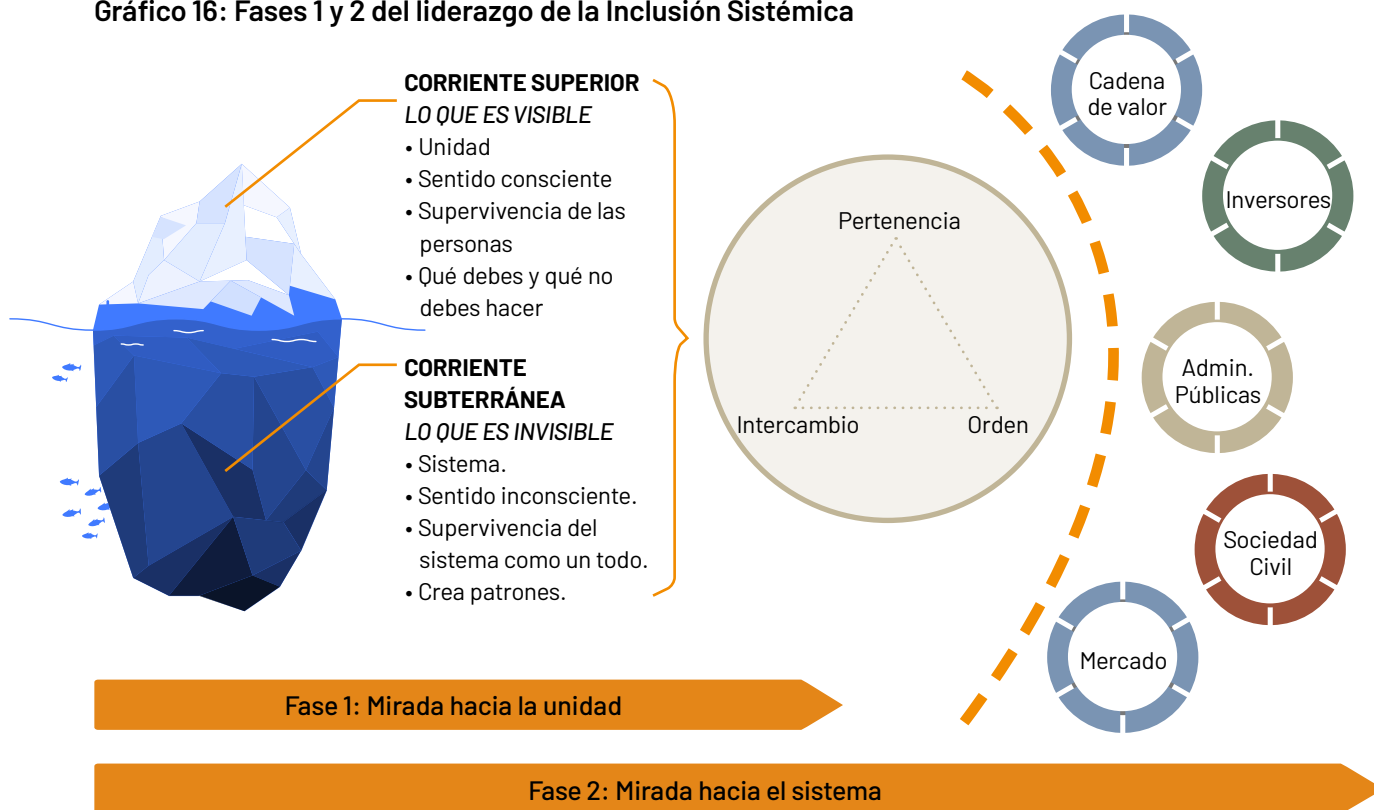
El liderazgo sistémico debe ser aquí, abierto, consciente y libre de juicio, capaz de identificar patrones, tensiones y oportunidades de evolución dentro y fuera de la organización. Esta fase

exige comprender la historia de la organización, reconocer patrones recurrentes, leer el “para qué” de los procesos y crear espacios seguros de reflexión y cambio.

La empresa deja así de verse solo desde dentro y pasa a entenderse como parte de un ecosistema más amplio de relaciones e interdependencias: proveedores, accionistas, administraciones públicas, competidores, sociedad civil y otros grupos de interés.

La responsabilidad sistémica recuerda que toda decisión genera impactos que trascienden los límites operativos.

Gráfico 16: Fases 1 y 2 del liderazgo de la Inclusión Sistémica



Fuente: Adaptado de Ventín G.S., Bureau Veritas Formación, 2026.

- **Fase 3: Mirada hacia la fuerza evolutiva:** El último nivel incorpora la dimensión evolutiva del sistema y su capacidad de transformación, adaptación y renovación. Los sistemas vivos necesitan movimiento para seguir siendo útiles; cuando dejan de evolucionar, se debilitan.

Liderar desde esta dimensión implica reconocer el potencial futuro de la organización y también los límites de su continuidad. Supone saber cerrar etapas que ya no generan valor sostenible, aceptar transformaciones identitarias y distinguir entre el futuro planificable y el futuro emergente.

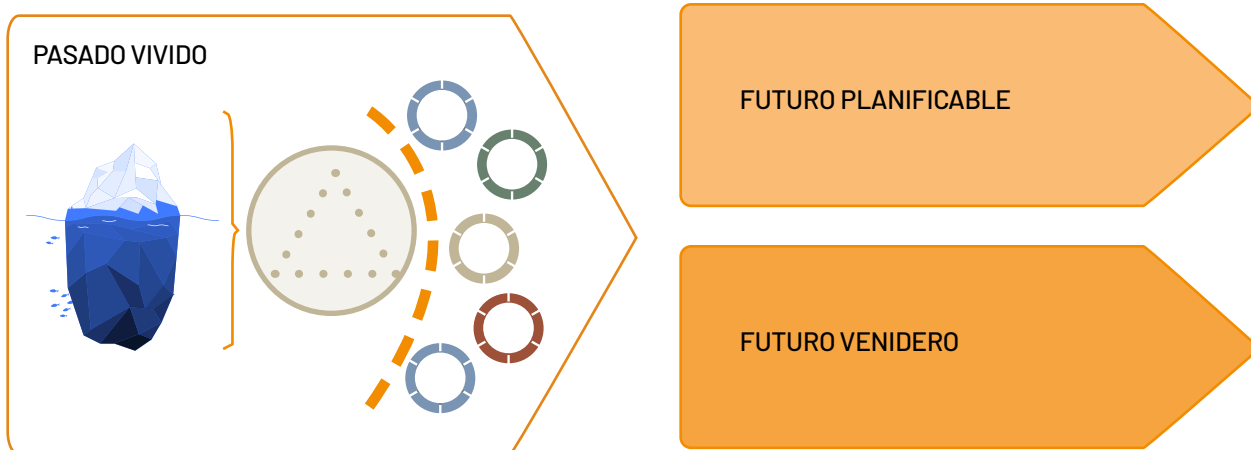
La fuerza evolutiva representa la capacidad de transformarse de forma consciente, adaptarse al contexto o concluir el ciclo cuando deja de aportar valor al sistema mayor. Liderar así

significa trascender la lógica de la mera permanencia y orientar la organización hacia una contribución coherente, regenerativa y sostenible.

Este enfoque exige una mirada holotemporal que implica comprender el pasado, interpretar el presente y anticipar el futuro desde el propósito y la contribución al sistema. No todo puede controlarse, pero sí observarse, comprenderse y acompañarse con decisiones coherentes. En este sentido, la sostenibilidad deja de ser solo un modelo de gestión y pasa a entenderse como manifestación del movimiento evolutivo del sistema.

En síntesis, no todo empieza en el comité, sinó en el liderazgo.

Gráfico 17: Fase 3 del liderazgo de la Inclusión Sistémica



Fuente: Adaptado de Ventín G.S., Bureau Veritas Formación, 2026.

2.6.2 Criterios que definen un liderazgo sistémico para la sostenibilidad empresarial

Se debe entender que los criterios que definen el liderazgo para la sostenibilidad como elemento base de todo el sistema de la organización. Este quiere decir mirarlo cómo si fuera un átomo en constante movimiento.

Cada electrón del átomo que se mueve constantemente generando una fuerza cinética son los principios sistémicos de Pertenencia, Orden e Intercambio siendo la Responsabilidad Corporativa las órbitas que genera cada uno para lograr una armonía y movilidad en la creación de valor.

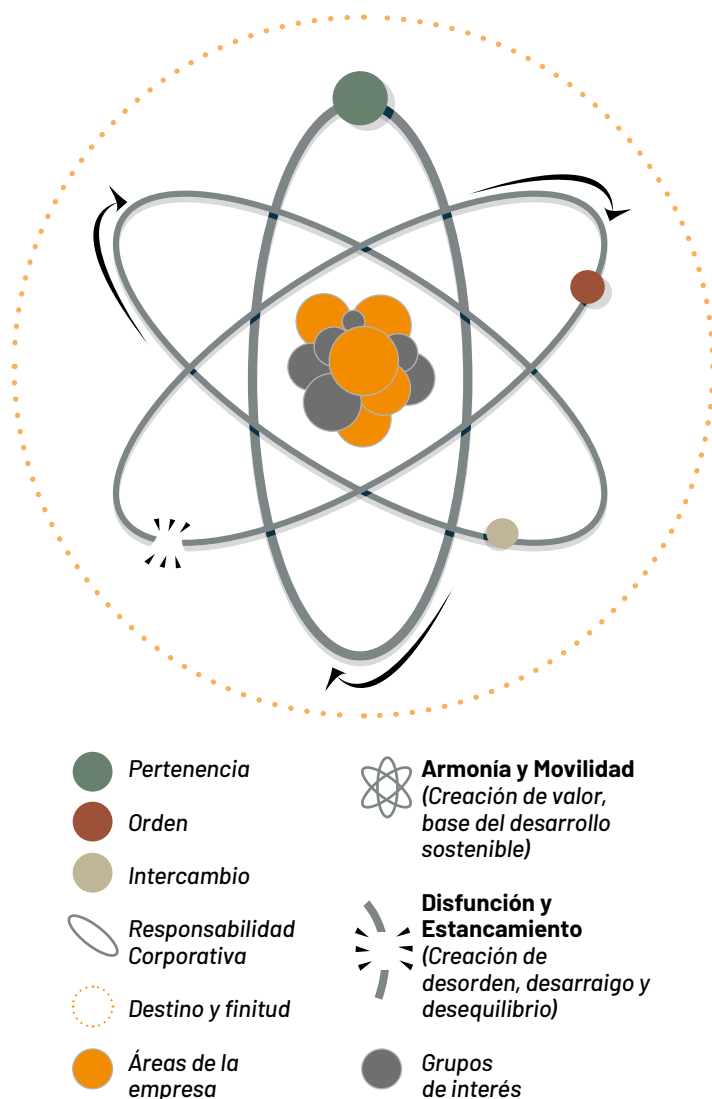
Cuando uno de los orbitales se rompe, existe una disfunción y/o estancamiento de la dinámica, generando desorden, desarraigo y desequilibrio en la organización.

En el interior del átomo se sitúan los protones y electrones que conforman la organización. A través de un trabajo integrado de los criterios ASG de cada área de la empresa con sus respectivos grupos de interés se obtiene un equilibrio entre negocio, personas, entorno y propósito.

La consolidación de la responsabilidad corporativa fortalece las bases estructurales y robustece los vértices del sistema, donde se sitúa el destino y la finitud, vinculados con la fuerza evolutiva.

Desde esta mirada, la sostenibilidad no es un objetivo aislado ni un conjunto de indicadores ASG, sino el resultado de un sistema capaz de ordenar, integrar,

Gráfico 18: Principios con los que opera la RC desde la Inclusión Sistémica



Fuente: Adaptado de Ventín G.S., 2026.

equilibrar y orientar conscientemente sus relaciones, decisiones e impactos.

Liderar una organización en entornos complejos requiere mucho más que capacidad de gestión; exige una comprensión profunda de las dinámicas humanas, estructurales y evolutivas que configuran los sistemas empresariales.

Para ello, se tiene que contemplar los siguientes criterios:

- Criterios de posicionamiento: El liderazgo sistémico parte de una posición consciente desde la que interpretar e intervenir en la realidad organizativa.

Requiere una mirada holística, relacional, no fragmentada y orientada por una visión fenomenológica, holotemporal y expansiva. Supone entender la organización como parte de un entramado hiperconectado.

- Criterios de comprensión sistémica: Comprender el sistema implica reconocer dinámicas visibles y subyacentes, causalidades circulares, propiedades emergentes, corrientes del sistema y principios como orden, pertenencia, intercambio y destino.

También exige pensamiento complejo, apertura al aprendizaje, lectura consciente del movimiento y actitud crítica.

- Criterios de toma de decisión: La decisión en clave sistémica debe centrarse en la gobernanza, basarse en valores y respetar los principios sistémicos. Supone asumir responsabilidad sobre los impactos,

actuar desde el “para qué” y gestionar el futuro integrando pasado y futuro emergente.

- Criterios estratégicos de sostenibilidad: La sostenibilidad sistémica integra grupos de interés, triple balance, gestión de impactos, riesgos y oportunidades, coherencia con el propósito y visión de largo plazo.

Los criterios ASG no son un fin, sino una herramienta para fortalecer la contribución de la organización al sistema mayor.

- Criterios humanos: El liderazgo sistémico incorpora una dimensión profundamente humana: respeto, pertenencia, equilibrio, memoria organizacional, patrones inconscientes y mirada humanista integral.

Las personas dejan de ser recursos y pasan a ser elementos esenciales de sistemas más conscientes, resilientes y evolutivos.

El liderazgo sistémico orientado a la sostenibilidad constituye un modelo avanzado de comprensión y actuación organizacional.

Este modelo integra una visión estratégica, consciencia relacional, responsabilidad ética y capacidad transformadora, orientando a la empresa hacia una contribución coherente y sostenible dentro del sistema mayor del que forma parte.

2.6.3 Sigüientes pasos para la Inclusión Sistémica del dirse

La Inclusión Sistémica transforma la manera en que la empresa percibe, decide, se relaciona, prioriza, distribuye poder y entiende su permanencia dentro de sistemas mayores. Para el profesional de la sostenibilidad, esto se traduce en:

1. Identificación y gestión del ecosistema de grupos de interés:

Permite leer dinámicas sistémicas, interdependencias, efectos indirectos, tensiones y riesgos emergentes. Los grupos de interés dejan de ser receptores periféricos y pasan a ser parte del sistema vivo.

2. Evaluación de IROs: Los impactos, riesgos y oportunidades se leen en relación con legitimidades, dependencias, intercambios y tensiones de poder.

3. Gobernanza sistémica: Sin poder fragmentado, sin sostenibilidad decorativa y sin negocio aislado, la gobernanza permite integrar decisión, legitimidad y trazabilidad. Es el espacio donde se consolidan orden, pertenencia, intercambio y destino.

4. Convergencia entre cultura y conciencia sistémica: La Inclusión Sistémica exige ampliar la mirada, comprender efectos indirectos y abandonar reduccionismos. Solo así la organización puede leer la realidad de forma más completa.

5. Relación con los límites y la pertenencia: Aquí se conecta directamente con la sostenibilidad real, límites ecológicos, agotamiento humano, justicia intergeneracional y resiliencia. El dirse empieza a ver la empresa como parte de sistemas vivos interdependientes.

CÓMO EMPEZAR EL PROCESO

1. Se debe plantear
 - ¿Dónde hay incoherencia entre lo que decimos y lo que hacemos?
 - ¿Qué decisión de negocio tiene mayor impacto que no estamos midiendo?
 - ¿Qué narrativa estamos sosteniendo sin evidencia?
2. Detectar una conexión rota en tu organización.
3. Generar una conversación transversal pequeña.

La Inclusión Sistémica no empieza con un gran plan, sino con una conexión. Para seguir navegando en ella, se debe plantear cuestiones como integración, escucha, coherencia, visión circular, gobernanza, límites y complejidad.

Integración: ¿Tienes la capacidad de integrar lo fragmentado y dejar de operar en silos? Señales prácticas:

- Las decisiones ASG afectan al negocio.
- Comunicación no “adorna” decisiones incoherentes.
- Riesgos, impactos y estrategia se analizan conjuntamente.

Escucha Profunda: ¿Tu empresa oye o escucha? Señales prácticas:

- Identificar voces invisibilizadas.
- Entender tensiones.
- Detectar relaciones de dependencia.
- Comprender impactos indirectos.
- Aceptar información incómoda.

Coherencia: ¿Existe una coherencia entre la decisión y el impacto? Señales prácticas:

- Conectar decisión, incentivos, gobernanza e impactos.
- Medir el corte, medio y largo plazo.

Visión Circular: ¿Tu empresa comprende la causalidad circular? Señales prácticas:

- Revisar poder y legitimidad.
- Ir más allá del “hacemos X y ocurre Y”.

Gobernanza: ¿Se da una revisión de la gestión del poder y del orden en tu empresa? Señales prácticas:

- Revisar poder y legitimidad.
- Revisar quién decide, quién influye, quién queda fuera, qué áreas tienen legitimidad real.

Límites: ¿Permiten nuestros límites organizacionales sostener el modelo de negocio actual sin degradar el entorno o sistema que lo nutre? Señales prácticas:

- Reconocer finitud y pertenencia.
- Reconocer límites ecológicos, humanos, operativos, sociales, y también los límites temporales.

Complejidad: ¿Se buscan siempre respuestas simplificadas sin aprender a gestionar los equilibrios dinámicos?

Señales prácticas:

- Gestionar tensiones sin reduccionismos.
- Disponer de la capacidad de sostener tensiones sin simplificar los retos, las decisiones y acciones.

2.6.4 ¿Cómo plantear la importancia de la Inclusión Sistémica al Comité de Dirección?

La clave es presentarla como una herramienta estratégica que mejora la toma de decisiones, reduce riesgos y genera ventaja competitiva.

- Reduce errores estratégicos y costes ocultos, porque anticipa efectos secundarios e impactos cruzados.
- Mejora la calidad de la decisión, al ver relaciones y no solo elementos.
- Aumenta la resiliencia, al detectar vulnerabilidades y dependencias críticas.
- Optimiza recursos, reduce duplicidades y mejora sinergias.
- Integra negocio, sostenibilidad y comunicación, aumentando credibilidad y coherencia.
- Responde mejor al entorno regulatorio y de mercado, donde ya se exige visión integrada.

- Permite gestionar la complejidad sin simplificarla de forma sesgada.
- Activa el liderazgo estratégico, porque no gestiona partes, sino el todo.
- Evita conflictos con grupos de interés, al incorporarlos desde el diseño.
- Genera ventaja competitiva sostenible, porque quien entiende el sistema se anticipa mejor.

En síntesis, la Inclusión Sistémica no es una forma de pensar, sino una forma más inteligente de decidir, liderar y competir. El enfoque sistémico no añade complejidad a la estrategia; evita que la complejidad del entorno destruya nuestras decisiones.

Durante años, las organizaciones han trabajado con partes separadas, decisiones fragmentadas y miradas parciales. Pero el contexto actual exige una lógica más amplia, más coherente, más humana y más sistémica.

Gráfico 19: Claves para plantear la Inclusión Sistémica al Comité de Dirección

01 REDUCE ERRORES Y SUS COSTES

Claves para Comité:

- Menos decisiones que “parecen buenas”.
- Menos costes ocultos: reputacionales, operativos, regulatorios, etc.
- Enfoque preventivo y menos complejo.

02 LA TOMA DE DECISIONES

Claves para Comité:

- Decisiones más coherentes entre negocio, sostenibilidad y comunicación.
- Menos contradicciones internas.

03 AUMENTA LA RESILIENCIA

Claves para Comité:

- “No evita las crisis, pero evita que nos rompan.”
- Nos permite identificar dependencias críticas, detectar vulnerabilidades ocultas.

04 OPTIMIZA EL USO DE RECURSOS

Claves para Comité:

- Reducción de la fricción interna.
- Incremento de la rentabilidad.
- Reducción de ineficiencias, y energía organizativa.

05 NEGOCIO, SOST. Y COMUNICACIÓN

Claves para Comité:

- Más credibilidad y legitimidad a las cosas que se hace y dice.
- Más coherencia entre hechos y comunicación
- Más impacto real.

06 REGULACIÓN Y MERCADO

Claves para Comité:

- Responde mejor a las exigencias regulatorias y del mercado.
- El enfoque sistémico no es opcional, es la dirección integrada del mercado.

07 GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD

Claves para Comité:

- El enfoque sistémico no simplifica la realidad, la armoniza sin reducirla.
- “La complejidad no desaparece por ignorarla.”

08 ACTIVACIÓN DEL LIDERAZGO

Claves para Comité:

- Mejora el liderazgo con un enfoque integrador y no por silos estancos.
- Liderazgo con visión, influencia y legado.

09 GRUPOS DE INTERÉS

Claves para Comité:

- Mejora las fricciones con los stakeholders debido a decisiones desalineadas.
- Se reducen tensiones futuras y los riesgos reputacionales.

10 VENTAJA SOSTENIBLE

Claves para Comité:

- Genera ventaja competitiva sostenible.
- “La complejidad no desaparece por ignorarla.”
- “No es una forma de pensar, es una forma de competir.”

El enfoque sistémico no añade complejidad a la estrategia; sino evita que la complejidad del entorno destruya las decisiones de la organización.

En conjunto, el presente capítulo propone una lectura de la empresa como sistema vivo e interdependiente, donde negocio, sostenibilidad, cultura, comunicación y grupos de interés forman parte de una misma realidad y no pueden gestionarse por separado.

A lo largo del capítulo se ha mostrado a través de los cinco pasos para la alineación que la sostenibilidad no es un añadido periférico, sino una condición estructural de coherencia, capaz de ordenar relaciones, anticipar riesgos y orientar decisiones con sentido de largo plazo.

La Inclusión Sistémica permite pasar de la comprensión del sistema a su activación mediante el modelo 3H (Hacerlo Coherente,

Hacerlo Crecer y Hacerlo Saber). Desde esta lógica, el propósito deja de ser una declaración y se convierte en criterio; las conexiones dejan de ser silos y se transforman en arquitectura relacional; la cultura deja de ser un discurso y se expresa en comportamientos; y la comunicación deja de informar para construir confianza desde la evidencia.

Con esta base, el siguiente capítulo presenta casos de empresas que han empezado a traducir esta mirada en prácticas concretas, mostrando cómo la coherencia sistémica puede hacerse visible en decisiones, relaciones y resultados.

Gráfico 20: Pasos para la alineación a través de la Inclusión Sistémica y el liderazgo sistémico



Capítulo 3:

Casos prácticos

- 3.1. **AstraZeneca:** Sostenibilidad, salud y corresponsabilidad en la estrategia de la organización.
- 3.2. **EPSON:** La integración estratégica de negocio, sostenibilidad y comunicación.
- 3.3. **MercaBarna:** Gobernanza, sostenibilidad y coevolución en el sistema agroalimentario.
- 3.4. **Naturgy:** Sostenibilidad, confianza y transición energética en un modelo integrado.
- 3.5. **PortAventura World:** Propósito, sostenibilidad y negocio en un mismo sistema.
- 3.6. **FEM RELAT:** Propósito en movimiento, coherencia sistémica y comunicación integrada.



Capítulo 3: Casos prácticos

En este último apartado se muestran una serie de ejemplos relacionados con las acciones de organizaciones grandes, medianas y pequeñas que introdujeron proyectos transversales que modificaron las relaciones con los grupos de interés generando impactos en el medio ambiente, la sociedad y también dentro de su gobernanza.

Se ha buscado presentar una variedad de empresas diferentes en tamaño, sector y tipología de negocio para mostrar una variedad

de gestión, poniendo en valor las diversas iniciativas organizativas que ayuden a las organizaciones a reflexionar cómo alinear la sostenibilidad, la comunicación y el negocio a través de la Inclusión Sistémica.

Para la elaboración del presente Toolkit se ha contado con la participación y colaboración de las siguientes empresas: AstraZeneca, EPSON, MercaBarna, Naturgy, PortAventura World y FEM RELAT.

AstraZeneca 

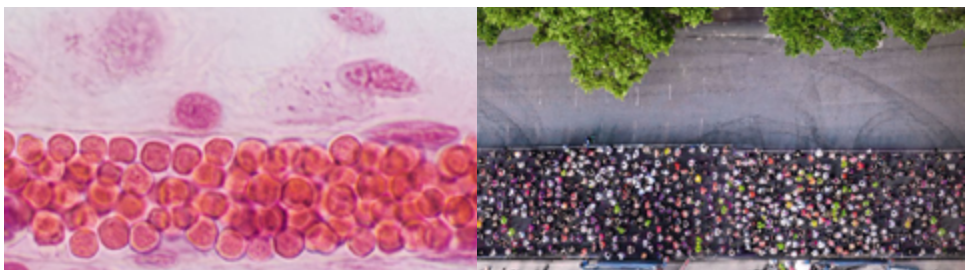
EPSON®

mercabarna

Naturgy 


PortAventura
WORLD
Made to Remember

Relat:



3.1. AstraZeneca: Sostenibilidad, salud y corresponsabilidad en la estrategia de la organización

SOBRE LA EMPRESA

AstraZeneca es una compañía biofarmacéutica global basada en la ciencia, comprometida con transformar la vida de los pacientes y construir un futuro sostenible. Su misión es aportar soluciones innovadoras que mejoren la salud y fortalezcan los sistemas sanitarios, partiendo de la convicción de que la salud de las personas, la resiliencia sanitaria y la salud del planeta están interconectadas.

La organización ha evolucionado hacia un modelo en el que la sostenibilidad no es periférica, sino un eje cultural y estratégico que guía las decisiones. La organización involucra a todas sus unidades y empleados para integrarla en el día a día y proyectarla hacia fuera mediante la colaboración con grupos de interés, la sensibilización y la comunicación. Su estrategia articula el impacto en sostenibilidad y la forma de hacer negocio, guiada por valores, ética, gobernanza y valor a largo plazo.

Este enfoque responde al aumento de enfermedades no transmisibles y promueve una Inclusión Sistémica orientada a salud, equidad y sostenibilidad.

ORIGEN Y RECONOCIMIENTO

El propósito de la AstraZeneca es el de mejorar la vida de los pacientes, y está plenamente integrado en todas las decisiones corporativas.

La organización entiende que no puede existir salud en las personas sin un entorno saludable y que el cambio climático está aumentando enfermedades no transmisibles, con mayor impacto en colectivos vulnerables.

Esto implica una doble responsabilidad de todos los actores del sistema sanitario:

- Reducir su impacto.
- Adaptarse, a través de soluciones innovadoras que refuercen la resiliencia del Sistema.

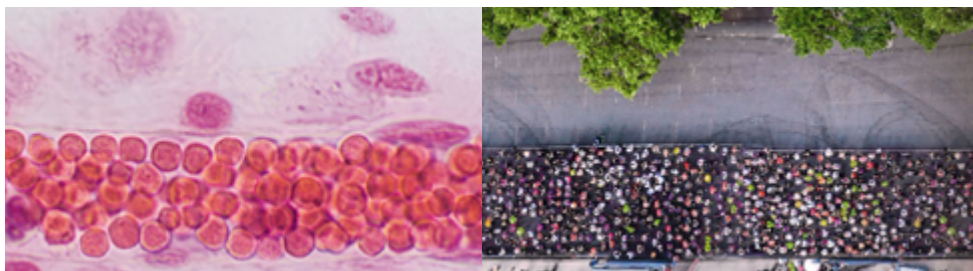
Y todo ello con el objetivo de afrontar los retos del cambio climático en salud y garantizar el acceso a la Sanidad en condiciones de equidad. Por ello, el propósito se traduce en prevención, diagnóstico precoz y acceso equitativo a tratamientos.

RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

La compañía se encuentra en una fase avanzada de grupos de relación, basada en colaboración, escucha activa y co-creación. Integra a los grupos de interés en procesos como la Doble Materialidad y el desarrollo de la estrategia ASG, mediante la participación de comités internos y expertos externos. Además, impulsa alianzas multisectoriales para abordar la equidad en salud, el acceso a la innovación y el impacto del cambio climático sobre la salud. Este enfoque permite evolucionar desde la consulta hacia la corresponsabilidad en la generación de valor compartido.

CORRESPONSABILIDAD EN LA ESTRATEGIA

La sostenibilidad está integrada en el núcleo de la estrategia de la empresa, con liderazgo desde los niveles más altos de la organización. La incorporación de "Deliver Sustainable Healthcare" en la Bold Ambition 2030 supone un cambio estructural en AstraZeneca, al situar la



sostenibilidad como un eje estratégico del negocio y de su contribución al sistema sanitario. Este enfoque amplía el concepto de valor en salud, integrando resultados clínicos, impacto social y huella ambiental, y posiciona a la compañía como un actor clave en la transformación hacia un modelo sanitario más resiliente, equitativo y bajo en carbono.

La organización también trabaja en colaboración con los sistemas de salud, gobiernos, sistemas regionales, agencias reguladoras, sociedades científicas, medios de comunicación y asociaciones de pacientes, para avanzar hacia sistemas sanitarios más resilientes, equitativos y con emisiones netas cero.

NEGOCIO, SOSTENIBILIDAD Y COMUNICACIÓN

AstraZeneca España muestra una creciente coherencia entre negocio, sostenibilidad y comunicación, aunque todavía está en proceso de consolidación. La tendencia es positiva, ya que la sostenibilidad se integra cada vez más en el negocio y se comunica de forma más consistente.

Gráfico 21: Interconexión entre el crecimiento empresarial y la solución de los desafíos de salud actuales



Corresponsabilidad y negocio

- Reconocen la interconexión, la estrategia de sostenibilidad se centra en cómo se hace negocios y se genera un impacto positivo para la salud de las personas, la sociedad y el planeta.
- A través de la ciencia e innovación, la compañía está tomando medidas en materia de clima y naturaleza, equidad en salud y resiliencia de los sistemas de salud.
- Colaboran con todos los grupos de interés para apoyar en la mejora de la salud local, regional y global.

Fuente: AstraZeneca, astrazeneca.com/our-company.html, 2026.

En la toma de decisiones, estas tres dimensiones están cada vez más conectadas, especialmente en iniciativas estratégicas y de mayor visibilidad. Esta integración avanza de forma positiva y fortalece el equilibrio entre resultados de corto plazo y creación de valor a largo plazo, así como entre crecimiento e impacto.

Los siguientes pasos serán el reforzar la alineación transversal, integrar la sostenibilidad desde fases tempranas de decisión, mejorar la medición y asegurar que la comunicación corporativa y comercial refleje con rigor avances y retos pendientes.

LECCIONES APRENDIDAS

La transversalización de la sostenibilidad en la empresa ha evolucionado de un enfoque reactivo, asociado a exigencia regulatoria o freno competitivo, hacia su integración como palanca estratégica de negocio, innovación y valor.

La sostenibilidad se entiende ya como responsabilidad sanitaria, al vincular impacto ambiental y social con los resultados en salud. Además, la compañía ha reforzado su resiliencia, anticipando riesgos y mejorando la relación con sus grupos de interés.

EPSON®



3.2. EPSON: La integración estratégica de negocio, sostenibilidad y comunicación

SOBRE LA EMPRESA

Epson es una compañía tecnológica global de origen japonés especializada en impresión, proyección, robótica y microdispositivos. Su propósito es generar valor sostenible mediante tecnologías eficientes, compactas y precisas que beneficien tanto a las personas como al planeta.

La sostenibilidad forma parte central de su modelo de negocio a través de la Environmental Vision 2050, que busca ser una empresa carbono negativa y eliminar el uso de recursos del subsuelo, promoviendo la eficiencia energética, la circularidad y la descarbonización en toda su cadena de valor.

Desde un enfoque sistémico, Epson integra negocio, sostenibilidad y comunicación para crear valor compartido, orientando su innovación a resolver desafíos ambientales y sociales. Este enfoque considera la organización como un sistema interconectado, donde las decisiones estratégicas incorporan impactos a largo plazo, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y fomentando prácticas responsables hacia sus grupos de interés.

ORIGEN Y RECONOCIMIENTO

El origen de Epson, basado en la ingeniería de precisión japonesa y en principios como el desarrollo de tecnologías eficientes, compactas y precisas, sigue integrado en su modelo de toma de decisiones. Desde su fundación, la compañía ha construido su propuesta de valor transformando la tecnología en soluciones útiles para la sociedad, manteniendo coherencia entre su trayectoria, capacidades y propósito.

Este legado se refleja en su propósito corporativo y en su visión a largo plazo, Engineered Future 2035, orientada a resolver retos globales como la escasez de recursos, el cambio climático y la productividad en contextos de cambio demográfico.

Existe una continuidad entre origen, propósito y estrategia, donde valores como la mejora continua, el respeto por el entorno y la innovación responsable influyen en la toma de

decisiones, integrándose en la cultura organizativa y en su posicionamiento corporativo.

RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

La compañía cuenta con un modelo de relacionamiento con los *stakeholders* integrado en la gestión, que actúa como puente entre expectativas del entorno y decisiones corporativas. Este enfoque permite incorporar la voz de los grupos de interés en prioridades, materialidad e innovación.

Epson colabora con personas empleadas, clientes, inversores, proveedores, comunidades y partners, articulando la relación en tres principios:

- Co-creación de valor para retos sociales y ambientales
- Diálogo continuo con clientes e inversores, basado en la transparencia
- Relaciones a largo plazo con comunidades y proveedores, sustentadas en la confianza y el beneficio mutuo.



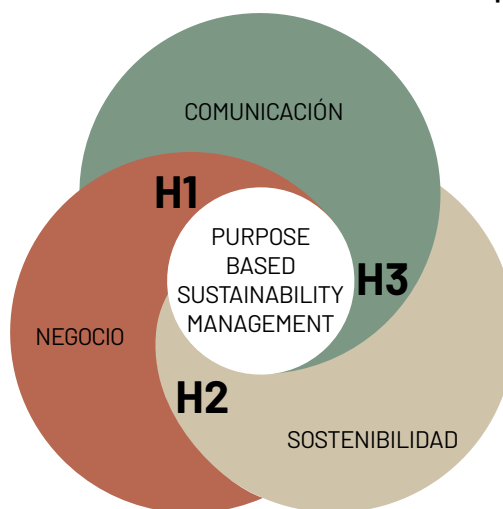
GRUPOS DE INTERÉS EN LA ESTRATEGIA

La relación con los grupos de interés es central en la estrategia ASG de Epson, ya que permite identificar prioridades, reforzar la resiliencia y competitividad, e impulsar la innovación orientada a soluciones.

A nivel organizativo, se articula mediante un modelo de gestión de la sostenibilidad basada en el propósito, donde la sostenibilidad forma parte del núcleo estratégico y de la creación de valor a largo plazo.

La Dirección de Sostenibilidad desempeña un rol clave de coordinación transversal, conectando áreas como negocio, operaciones, supply chain y comunicación, e integrando las expectativas de los grupos de interés en la toma de decisiones. Este enfoque permite identificar temas materiales que guían la estrategia y la innovación. En gobernanza, la sostenibilidad está supervisada al más alto nivel, con implicación del Comité de Dirección y del Consejo, promoviendo transparencia, rendición de cuentas y una integración estructural orientada a generar valor compartido.

Gráfico 22: Alineamiento basado en el propósito



Purpose based Sustainability Model

- Más que una función, se concibe como un principio estructural que orienta innovación, asignación de recursos y creación de valor a largo plazo.
- Permite alinear de forma consistente lo que la organización define, ejecuta y comunica.
- Orienta su evolución hacia su Environmental Vision 2050, impulsando la descarbonización, el uso de recursos y la circularidad.

Fuente: EPSON, www.epson.es, 2026.

NEGOCIO, SOSTENIBILIDAD Y COMUNICACIÓN

Epson ha logrado una alta coherencia entre negocio, sostenibilidad y comunicación al situar la sostenibilidad en el núcleo de su gestión, como principio que guía innovación, recursos y valor a largo plazo. Su enfoque de "Purpose-based sustainability management" alinea estrategia, ejecución y comunicación. Esta coherencia se refleja en la integración de objetivos ambientales y sociales, métricas internacionales y transparencia, pese a tensiones como el equilibrio entre crecimiento, impacto y horizonte temporal.

APRENDIZAJES Y LECCIONES APRENDIDAS

A partir del trabajo transversal en sostenibilidad, Epson ha aprendido a integrar mejor negocio, impacto y propósito. La sostenibilidad se entiende como motor de innovación y crecimiento, no solo como cumplimiento, y se aborda a lo largo de toda la cadena de valor. También se refuerza el enfoque de largo plazo, alineado con la descarbonización y el uso eficiente de recursos. La organización recomienda mantener una visión sistémica, transversal y orientada a valor.



Mercabarna: Gobernanza, sostenibilidad y coevolución en el sistema agroalimentario

SOBRE LA EMPRESA

Mercados de Abastecimientos de Barcelona SA (Mercabarna) es una empresa pública, cuyo accionariado está formado por BSM, Mercasa, el Ayuntamiento de Barcelona y Avançsa. Mercabarna gestiona la Unidad Alimentaria de Barcelona, donde operan unos 550 operadores dedicados a la distribución mayorista de producto fresco, además de actividades logísticas, de procesamiento y servicios. En sus instalaciones se comercializan más de 2,5 millones de toneladas de alimentos anuales que se abastecen en Cataluña, España y Europa.

La Unidad Alimentaria de Mercabarna es una de las principales zonas empresariales y logísticas del sistema agroalimentario catalán y un canal clave para los productos de proximidad, que representan alrededor del 15% del total comercializado. La sostenibilidad forma parte de su actividad y es el primer eje de su Plan Estratégico 2022-26. Su enfoque integra la gestión ASG, reflejada en su memoria anual de sostenibilidad, verificada externamente de forma voluntaria.

ORIGEN Y RECONOCIMIENTO

Mercabarna lleva una evolución de 50 años, manteniendo su origen fundacional: “Contribuir a garantizar la distribución de alimentos frescos a los ciudadanos de Barcelona metropolitana, desde la eficiencia y la seguridad alimentaria”.

Una muestra clara de ello fue cómo durante la pandemia el funcionamiento del recinto desde la resiliencia inmediata y la actividad del ecosistema garantizó el abastecimiento de alimentos con total normalidad. Esto fue fruto de la colaboración constante entre Mercabarna, las asociaciones empresariales y las empresas operadoras.

Además de ello, de manera conjunta y en colaboración con el Banco de Alimentos, la organización hizo un esfuerzo mayor para contribuir a garantizar el acceso a la alimentación de productos frescos y saludables destinadas a personas en situación de inseguridad alimentaria.

SOSTENIBILIDAD Y GOBERNANZA

La sostenibilidad en Mercabarna está integrada en su modelo de negocio y se gestiona de forma transversal, con una visión estratégica impulsada desde la alta dirección. El área de Sostenibilidad actúa como palanca para incorporar esta perspectiva en los ámbitos de la actividad y la gestión donde se requiere una mayor evolución. Por ejemplo, el programa Mercabarna ONE, ha sido concebido para avanzar hacia un modelo de gobernanza más estructurado que sitúe la sostenibilidad como eje clave del ecosistema de Mercabarna y de su cadena de valor.

Esta iniciativa, alineada con los objetivos estratégicos, con las políticas europeas y con los futuros requerimientos normativos, se entiende como una herramienta para anticipar riesgos, identificar oportunidades compartidas y reforzar la resiliencia y la competitividad del ecosistema.



En la Comisión Mercabarna ONE, participan representantes de los gremios y asociaciones que operan en la Unidad Alimentaria, así como el equipo de investigación FARO de la Universidad de Barcelona. Este grupo aportará diagnóstico, priorización de retos del ecosistema y un plan de acompañamiento al conjunto de operadores de la Unidad Alimentaria.

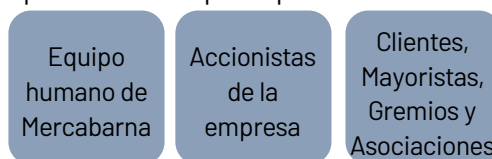
RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Mercabarna coevoluciona junto con sus grupos de interés, desde una perspectiva de colaboración público-privada, académica y social en la mayor parte de proyectos de alto impacto. Algunos ejemplos claros de su compromiso con la sostenibilidad y la inclusión:

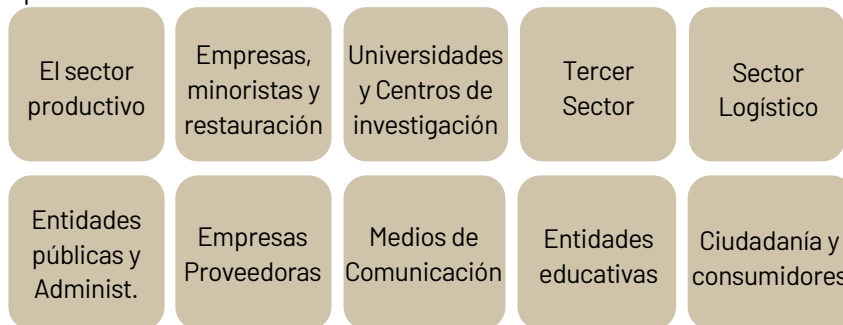
- Feedback recupera excedentes alimentarios para fines sociales, con capacidad para 900t anuales y beneficio para unas 100.000 personas.
- El parque fotovoltaico de autoconsumo compartido alcanza 16 MWp gracias a la alianza público-privada.
- A través de su servicio de formación sectorial y del Centro Integrado de formación profesional Mercabarna-Institut dels

Gráfico 23: Relación con los grupos de interés y cadena de valor

Grupos de interés principales



Grupos de interés en la cadena de valor



Fuente: Mercabarna, Memoria de Sostenibilidad, 2025.

Aliments de Barcelona impulsa la formación especializada, la inserción laboral y la competitividad del sector a través de cursos y prácticas laborales en colaboración con empresas y otros agentes públicos y sociales.

COHERENCIA ENTRE NEGOCIO, SOSTENIBILIDAD Y COMUNICACIÓN

Se puede decir que hay una voluntad absoluta de integración entre negocio, sostenibilidad y posicionamiento. La compañía está teniendo en cuenta todos los retos identificados en la definición del nuevo Plan Estratégico 2027-2030,

incorporando la matriz de Doble Materialidad y los IROS identificados dentro del marco de su definición en el que participaron todas las personas vinculadas a la gestión de la sostenibilidad, de manera transversal e independientemente de su jerarquía.

Mercabarna es muy consciente que su desarrollo sostenible es la única vía hacia su evolución a largo plazo. Es consciente también que el ecosistema agroalimentario es uno de los de mayor impacto ambiental y social a nivel global, y la empresa juega un rol relevante que asume con la implicación de sus grupos de interés.



3.4. Naturgy: Sostenibilidad, confianza y transición energética en un modelo integrado

SOBRE LA EMPRESA

Naturgy es un grupo energético internacional cuyo objetivo es garantizar un suministro de energía fiable, competitivo y sostenible, contribuyendo al bienestar social. En un contexto de transformación, la descarbonización y la creciente exigencia regulatoria y social han convertido la sostenibilidad en un eje estratégico del negocio. La compañía ha evolucionado desde un enfoque donde negocio, sostenibilidad y comunicación se gestionaban relativamente independientes, hacia un modelo más integrado y transversal.

La identificación y gestión de impactos ambientales y sociales, junto con las expectativas de los grupos de interés, se incorporan de manera sistemática en la estrategia y en la toma de decisiones, apoyándose en herramientas como la Doble Materialidad. Este recorrido ha permitido avanzar hacia una mayor coherencia entre propuesta de valor, gestión de impactos y comunicación. La Inclusión Sistémica se entiende como una forma de gestionar la empresa en la que crecimiento, sostenibilidad y transparencia operan para generar valor a largo plazo y confianza.

ORIGEN Y RECONOCIMIENTO

La compañía cuenta con un origen ligado al desarrollo energético y al servicio a la sociedad, con más de 180 años de trayectoria y una vocación constante de contribuir al progreso económico y social. Este origen, asociado a un servicio esencial, permanece presente en sus valores, cultura y propósito.

Esa raíz se proyecta en el propósito: "Facilitar tu relación con la energía cada día" y en un modelo de negocio orientado a garantizar un suministro seguro, competitivo y sostenible, con las personas en el centro. Existe así una coherencia clara entre el origen de la actividad y la propuesta de valor actual.

Destaca también la confianza como principio vertebrador de la relación con los grupos de interés. El reto es seguir reforzando la coherencia entre propósito, actuación y percepción externa para consolidar la confianza como activo de valor a largo plazo.

GRUPOS DE INTERÉS Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO

La relación con los grupos de interés constituye un elemento que se integra en la estrategia de la organización, al permitir tener en cuenta de manera estructurada expectativas, riesgos y oportunidades relevantes para el negocio.

Este enfoque se articula a través de la Comisión de Sostenibilidad y el Comité de Dirección y se implementa a través de la Dirección de Sostenibilidad, que desempeña un papel de coordinación, dinamización e impulso, tanto interna como externamente.

En la práctica, esto se traduce en la integración progresiva de las expectativas de grupos de interés en procesos clave como el Análisis de Doble Materialidad, así como en su traslación a iniciativas concretas del negocio, especialmente en ámbitos como la cadena de valor o la gestión de impactos en los territorios.



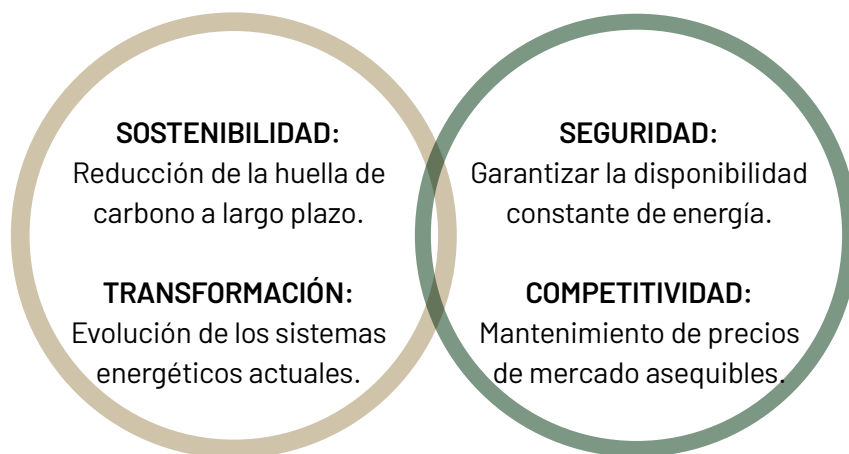
DIVERSIFICACIÓN, ORIGEN Y PROPÓSITO

La evolución de la compañía responde a una transformación progresiva y coherente con su origen, manteniendo como eje la energía como servicio esencial a la sociedad. A lo largo de su trayectoria, la adaptación al contexto ha sido constante, transformando el modelo de negocio sin perder identidad.

Esta evolución se ha concretado en decisiones como el cierre de centrales de carbón, la apuesta por energías renovables y gases renovables, y la digitalización del modelo comercial. Estas actuaciones reflejan una adaptación activa a los retos del cambio climático, la evolución tecnológica y nuevas demandas sociales.

Lejos de responder a oportunidades aisladas, esta diversificación sigue una lógica de continuidad y amplía capacidades en generación, redes, comercialización y nuevos vectores energéticos. Así, la compañía ha evolucionado hacia un modelo más amplio y flexible, integrando nuevas actividades sin perder una identidad claramente reconocible.

Gráfico 24: Equilibrio de la transición energética sostenible del sector



Fuente: Naturgy, 2026.

COHERENCIA ENTRE NEGOCIO, SOSTENIBILIDAD Y COMUNICACIÓN

La coherencia se ha reforzado al integrar la sostenibilidad en la estrategia y la gobernanza de la compañía. Existe una base común que alinea estas tres dimensiones, apoyada en la Comisión de Sostenibilidad y en la incorporación del Plan de Sostenibilidad al Plan Estratégico, lo que facilita trasladar los compromisos al negocio y hacer seguimiento. La compañía ve como retos la transformación del sistema energético, las exigencias de descarbonización y la necesidad de mantener un suministro seguro y competitivo.

APRENDIZAJES Y LECCIONES APRENDIDAS

El enfoque transversal de la sostenibilidad ha enseñado que esta no es un ámbito independiente, sino estructural del negocio que debe integrarse en todas las áreas.

El proceso ha evidenciado retos de coordinación, integración ASG y adaptación regulatoria, lo que ha reforzado la gobernanza y la gestión de impactos, riesgos y oportunidades. También ha impulsado la priorización de ámbitos de mayor impacto, como la transición energética, la naturaleza, la cadena de valor y los territorios.



3.5. PortAventura World: Propósito, sostenibilidad y negocio en un mismo sistema

SOBRE LA EMPRESA

PortAventura World es uno de los principales destinos vacacionales con parques temáticos de Europa. Integra PortAventura Park, Ferrari Land, Caribe Aquatic Park, seis hoteles temáticos, cuatro hoteles externos y el Convention Centre. Según PwC, en 30 años ha aportado más de 17.200 M€ al PIB de Cataluña, genera 10.439 empleos equivalentes a tiempo completo al año, el 91% en Tarragona, y supera los 109 millones de visitas desde su apertura.

La compañía entiende negocio, sostenibilidad y comunicación como dimensiones de una misma realidad. Su propósito de “Crear experiencias inolvidables con un impacto positivo en las personas mientras cuidamos del planeta”, se concreta en una estrategia transversal liderada por Operaciones e Innovación Sostenible, con apoyo de Dirección General y accionistas.

La compañía considera a todos los grupos de interés en la toma de decisiones. Estos, no solo reciben información, sino que participan activamente del proceso. Ejemplos de estos son los proyectos: Todos en Azul, ARASAAC y Sesame Workshop.

ORIGEN Y RECONOCIMIENTO

PortAventura World fue inaugurado en 1995 y, más de treinta años después, su ADN de calidad de la experiencia y sostenibilidad sigue siendo el marco de referencia en el sector.

La compañía lo reconoce así explícitamente en la nueva Estrategia Corporativa de Sostenibilidad 2026-2028.

El origen ocupa un lugar activo en las decisiones. La inclusión es una proyección natural del propósito fundacional. Si el negocio consiste en generar momentos inolvidables para todas las personas, ningún colectivo puede quedar fuera.

El propósito de la organización, así como sus valores y más se comunican en el *onboarding* de las nuevas incorporaciones, en los canales y formaciones internas y en la comunicación externa corporativa. En su relación con sus grupos de interés, cada dirección y área tiene un rol explícito frente a cada *stakeholder*.

GRUPOS DE INTERÉS Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO

La relación con los grupos de interés es una palanca estratégica directa para la compañía que la contempla en su nueva Estrategia de Sostenibilidad 2026-28.

La estrategia, construida a partir de los *inputs* recibidos de distintos grupos de interés, del Análisis de Materialidad, de las encuestas a visitantes y encuentros con proveedores, de las mesas de trabajo con empleados y de los diálogos con asociaciones del territorio; orientan las inversiones, hitos operativos y propuesta de valor de marca de la compañía.

La Dirección de Operaciones e Innovación Sostenible asume la coordinación interna y externa, y garantiza que las decisiones sobre infraestructura, alianzas, experiencia de cliente y el empleado y reporte se tomen con criterios integrados y una aplicabilidad garantizada.

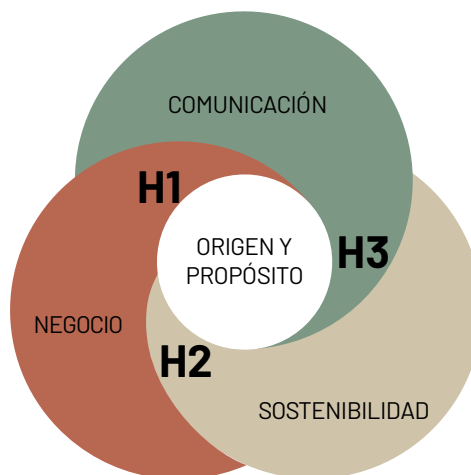


DIVERSIFICACIÓN, ORIGEN Y PROPÓSITO

La diversificación de PortAventura World ha sido una evolución coherente del negocio. Inició en 1995 de un parque temático y, en tres décadas, han sumado dos parques más, 10 hoteles y un centro de convenciones. Además de la Fundación PortAventura que cumple 15 años este 2026. Cada unidad ha respondido a la lógica original de un destino vacacional integrado capaz de generar experiencias inolvidables para distintos públicos.

La madurez estratégica ha sido clave para el éxito de la diversificación. La compañía empezó en pequeño pero pensado en grande, probando y capitalizando lo que funcionaba. A partir de ahí ha ido escalando sus negocios sin dejar de lado su origen. En la actualidad, se consideran un destino multiproducto con vocación de impacto positivo en las personas, en el entorno y en el planeta. Todo ello guiado por una dirección interna de seguir creciendo manteniendo la identidad de la compañía. La cultura corporativa de la empresa respira la sostenibilidad.

Gráfico 24: El propósito en movimiento a través de las 3H



Fuente: PortAventura World, 2026.

Las 3H de PortAventura World

- **H1 Negocio** (Hacerlo crecer): Sostenibilidad utilizada como motor de innovación, diversificación y creación de valor.
- **H2 Sostenibilidad** (Hacerlo coherente): Propósito integrado en la estrategia, la inclusión y la toma de decisiones.
- **H3 Comunicación** (Hacerlo saber): Comunicación basada en evidencias, participación y construcción de confianza.

COHERENCIA ENTRE NEGOCIO, SOSTENIBILIDAD Y COMUNICACIÓN

La compañía es consciente que poseen una coherencia alta pero al mismo tiempo en evolución. Históricamente en PortAventura World ha impulsado la integración de la sostenibilidad en el negocio, pero no lo comunicaban.

En los últimos cinco años la organización se ha convencido que aunque no sean perfectos y quede recorrido por hacer, deben explicar lo que hacen. A día de hoy, los mayores retos son: la cadena de suministro, la digitalización de la medición de impacto y la formación continua de mandos intermedios.

APRENDIZAJES Y LECCIONES APRENDIDAS

La compañía resalta tres aprendizajes clave del trabajo transversal en sostenibilidad:

- Solos no se llega lejos. La alianza público-privada es una palanca decisiva.
- La sostenibilidad debe reivindicar su espacio en el centro del negocio. Porque demuestra los beneficios de los intangibles desde dentro.
- La medición es clave para ganar credibilidad interna y externa. En sus 30 años la compañía ha realizado iniciativas que no generaron el impacto deseado. Ante estas situaciones se concentraron recursos en programas más estructurales y medibles.

Relat:



3.6. Relat: Propósito en movimiento, coherencia sistémica y comunicación integrada

SOBRE LA EMPRESA

FEM RELAT es una organización joven especializada en acompañar a empresas y entidades que quieren alinear negocio, sostenibilidad y comunicación.

Nacio partiendo de la base que las empresas pueden impactar más y mejor. Su propósito es contribuir a tener un mejor planeta a través de las empresas; ayudándolas a crecer y mejorar su reputación de marca implementando sostenibilidad y comunicación estratégica.

Desde su origen, FEM RELAT trabaja con la convicción de que la sostenibilidad no puede abordarse como un ámbito aislado, sino como un criterio integrado en la forma de pensar y gestionar la empresa.

Por ello, su trabajo combina estrategia, comunicación y sostenibilidad para facilitar procesos de transformación más conscientes, conectados y útiles para las organizaciones y sus grupos de interés.

ORIGEN Y RECONOCIMIENTO

El origen de FEM RELAT está vinculado a la trayectoria de su fundadora, Laia Congost, y a la convicción clara de que la comunicación no debe entenderse como una capa estética o final, sino como una palanca estratégica para generar sentido, reputación, conexión y movimiento.

Desde el inicio, el propósito se concibe como una fuerza que debe vivirse dentro de la organización, influyendo en la manera de decidir, liderar y relacionarse. FEM RELAT surge como respuesta a la necesidad de dejar de separar lo que una empresa dice, decide y hace, integrando comunicación, sostenibilidad y estrategia empresarial.

Ese origen sigue presente en las decisiones actuales, en la forma de posicionarse, en la elección de proyectos y en el tipo de impacto que se quiere generar. No se trata solo de una historia fundacional, sino de un criterio vivo que ayuda a priorizar y sostener la coherencia mientras la organización crece.

RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

La relación con los grupos de interés ocupa un lugar central en la manera de trabajar de FEM RELAT. Clientes, colaboradores, partners, proveedores y redes profesionales forman parte de un ecosistema que aporta criterio, aprendizaje y contraste.

Esta relación se entiende como una conversación continua que ayuda a detectar necesidades reales y ajustar propuestas. La organización considera que escuchar a los grupos de interés permite:

- Identificar mejor las demandas del mercado.
- Comprender los bloqueos y diseñar respuestas útiles.
- Actúa como un mecanismo de coherencia, al evitar discursos vacíos y mantener una propuesta conectada con la realidad.

La relación con los grupos de interés permite sostener una forma de trabajo más honesta, útil y orientada a la construcción de valor compartido.

Relat:



DIVERSIFICACIÓN, ORIGEN Y PROPÓSITO

La consultora contempla tres dimensiones que se refuerzan entre sí y se aplican de forma integrada: Estrategia que ayuda a ordenar el rumbo, Sostenibilidad que aporta sentido, responsabilidad e impacto; y Comunicación que permite activar y traducir ese movimiento en relaciones, mensajes y acciones concretas. Estas dimensiones configuran la oferta de servicios, como *storytelling* corporativo, reputación de marca, *rebranding*, comunicación interna, *employee branding*, eventos o proyectos de transformación cultural. A su vez, la empresa mantiene vigilancia sobre posibles desviaciones con respecto a su propósito.

NEGOCIO, SOSTENIBILIDAD Y COMUNICACIÓN

En FEM RELAT, la coherencia entre negocio, sostenibilidad y comunicación se trabaja como una práctica diaria, ya que las decisiones se valoran por su viabilidad, su impacto y su transparencia.

Estas dimensiones no se entienden como áreas separadas, sino como criterios que orientan proyectos, clientes y relaciones.

La organización mira como retos el equilibrio entre crecimiento, autenticidad, foco y oportunidad, que busca abordarlas como parte de su madurez y forma de trabajar consciente y coherente.

APRENDIZAJES Y LECCIONES APRENDIDAS

La consultora ha aprendido que la sostenibilidad solo avanza cuando se vuelve comprensible, práctica y conectada con el negocio y las personas.

No basta con intención, sino que hacen falta lenguaje, estructura, relato y liderazgo.

También ha comprobado que la comunicación interna es clave para construir cultura y criterio compartido. El impacto necesita método, y la intuición y el compromiso deben ir acompañados de foco, continuidad y una aplicación coherente hacia dentro.

Gráfico 25: Proceso de mejora continua entre negocio y propósito



Metodología para alinear propósito, negocio e impactos. Cuando el propósito se convierte en acción, la empresa crece con más coherencia y se comunica con más fuerza.

Fuente: FEM RELAT, 2026.

Anexos:

- I. Bibliografía.
- II. Glosario de términos.
- III. Cronología de la evolución del concepto.
- IV. Herramientas.



Anexo I:

Bibliografía

- **ADAIR, J. (2013):** El liderazgo según Confucio. Principios eternos y universales para liderar mejor. Ver en: <https://www.eexcellence.es/libreria/john-adair>
- **BATESON, Gregory (1972):** "Steps to an Ecology of Mind". Ver en University of Chicago Press. Ver en: <https://ejcj.orfaleacenter.ucsb.edu/wp-content/uploads/2017/06/1972.-Gregory-Bateson-Steps-to-an-Ecology-of-Mind.pdf>
- **BERTALANFFY, Ludwig von (1968):** "General System Theory: Foundations, Development, Applications". Ver en: https://archive.org/details/generalsystemthe0000bert_f7s2
- **BONET, Ángel. (2023):** Empresas que crecen con alma: El nuevo modelo de empresa que liderará el mercado. Editorial Planeta. Ver en: <https://www.angelbonet.com/libros/empresas-que-crecen-con-alma/>
- **CASCIO, Jamais (2020):** "Facing the Age of Chaos". Ver en: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- **COMISIÓN EUROPEA (2019):** "European Green Deal". Ver en: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
- **COMISIÓN EUROPEA (2021):** "Proposal for a Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)". Ver en: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_21_1806
- **COMISIÓN EUROPEA (2023):** "SME Relief Package: Supporting SMEs to adapt to sustainability reporting". Ver en: https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/investeu/investeu-fund-sme-window/sme-relief-package_en?prefLang=es
- **DIRSE & EY (2025):** "V Barómetro de la Sostenibilidad DIRSE - EY". Ver en: <https://www.ey.com/es-es/insights/rethinking-sustainability/v-barometro-de-materialidad-dirse-ey>
- **DIRSE & KANTAR (2025):** "Toolkit: Cómo alinear las áreas de marketing y sostenibilidad a través de la innovación dentro de la empresa". Ver en: <https://www.dirse.es/toolkits-dirse/13o-toolkit-dirse-kantar-como-alinear-las-areas-de-marketing-y-sostenibilidad-a-traves-de-la-innovacion-dentro-de-la-empresa/>
- **DIRSE & RETREE (2026):** "Toolkit: Cómo regenerar ecosistemas y activar economías locales para la mitigación y adaptación al cambio climático". Ver en: <https://www.dirse.es/toolkits-dirse/17o-toolkit-dirse-retree-como-regenerar-ecosistemas-y-activar-economias-locales-para-la-mitigacion-y-adaptacion-al-cambio-climatico/>
- **DIRSE & TELEFÓNICA (2024):** "Toolkit: Cómo abordar la Doble Materialidad". Ver en: <https://www.dirse.es/toolkits-dirse/8o-toolkit-como-abordar-la-doble-materialidad-en-las-empresas/>
- **DIRSE (2023):** "Posicionamiento de DIRSE sobre la Directiva CSRD". Ver en: <https://www.dirse.es/posicionamientos/posicionamiento-de-dirse-sobre-la-directiva-de-reporte-en-sostenibilidad-csr-d>
- **DIRSE, FUNDACIÓN ONCE & GRUPO SOCIAL ONCE (2024):** "Toolkit: Cómo incorporar la diversidad y la inclusión de personas con discapacidad en los análisis de doble materialidad". Ver en: <https://www.dirse.es/toolkits-dirse/15o-toolkit-dirse-fundacion-once-como-incorporar-la-diversidad-y-la-inclusion-de-personas-con-discapacidad-en-los-analisis-de-doble-materialidad/>
- **ECHEGARAY, G. (2017).** Empresas con alma y con futuro. Una mirada sistémica a las organizaciones. Editorial Pirámide. Ver en: https://books.google.es/books/about/Empresas_con_alma_empresas_con_futuro.html?id=JL46DwAAQBAJ&redir_esc=y
- **FREEMAN, R. Edward (1984):** "Strategic Management: A Stakeholder Approach". Ver en Cambridge University Press. Ver en: https://books.google.es/books/about/Strategic_Management.html?hl=es&id=NpmA_qEiOpkC&redir_esc=y

Anexo I: Bibliografía (continuación)

- **GARCIANDÍA IMAZ, J.A. (2011).** Pensar sistémico. Una introducción al pensamiento sistémico. Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Ver en: <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-3733914-9d5b18243f.pdf>
- **GORE, E. (2013).** Hacer visible lo invisible: una introducción a la formación en el trabajo. Buenos Aires: Granica. Ver en: <https://books.google.com/cu/books?id=bXBfAAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- **HERRSCHER, E. G. (2010).** El valor sistémico de las organizaciones. Variables, procesos y estructuras. Buenos Aires: Granica. Ver en: https://books.google.es/books/about/El_Valor_Sistemico_de_Las_Organizaciones.html?id=Sq-dsQANy8YC&redir_esc=y
- **HERRSCHER, E. G. (2013).** Pensamiento sistémico. Caminar el cambio o cambiar el camino. Buenos Aires: Granica. Ver en: https://books.google.es/books/about/Pensamiento_sist%C3%A9mico.html?hl=es&id=kLdrdgCucmoC&redir_esc=y
- **LA CULCUMECA (2011).** Pensar y actuar sistémicamente. Nicaragua: La Culcumecca. Ver en: <https://lacuculmecajinotega.wordpress.com/publicaciones/>
- **LEARNING BY HELPING. (2024).** Creatividad para salvar el mundo: Aprende a desarrollar negocios y soluciones para problemas sociales y ambientales (Prólogo de J. I. Zaffora). Editorial Conecta. Ver en: <https://www.learningbyhelping.com/tienda/pl/creativdad-para-salvar-el-mundo>
- **LUHMANN, Niklas (1995):** "Social Systems". Ver en Stanford University Press. Ver en: https://books.google.es/books/about/Social_Systems.html?id=zVZQW4gxXk4C&redir_esc=y
- **MANENE, L.M (2022):** "Enfoque sistémico aplicado a la organización empresarial". 3C. Ver en: <https://actualidadempresa.com/enfoque-sistemico-aplicado-la-organizacion-empresarial/>
- **MEADOWS, Donella H. (2008).** Pensar en sistemas. Madrid: Captain Swing. Ver en: <https://capitanswing.com/catalogo/pensar-en-sistemas/>
- **MEADOWS, Donella H. (2008):** "Thinking in Systems: A Primer". Ver en Chelsea Green Publishing. Ver en: <https://research.fit.edu/media/site-specific/researchfitedu/coast-climate-adaptation-library/climate-communications/psychology-amp-behavior/Meadows-2008.-Thinking-in-Systems.pdf>
- **MEADOWS, Donella H.; RANDERS, Jørgen; MEADOWS, Dennis L. (1972):** "The Limits to Growth". Ver en Club of Rome. Ver en: <https://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>
- **MORIN, Edgar (1990):** "Introduction à la pensée complexe". Ver en Éditions du Seuil. Ver en: https://www.google.es/books/edition/Introduccion_Al_Pensamiento_Complejo/hK5n0QEACAAJ?hl=it
- **SENGE, P. (2003):** "La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje". Argentina: Granica. Ver en: https://www.academia.edu/24023956/La_quinta_disciplina_El_arte_y_la_pr%C3%A1ctica_de_la_organizaci%C3%B3n_abierta_al_aprendizaje_Este_material_se_utiliza_con_fines_exclusivamente_did%C3%A1cticos
- **STAM, J.J. & HOOGENBOOM, B. (2018).** Liderazgo sistémico. Systemic Books Publishing. Ver en: <https://www.iberlibro.com/9789492331557/Liderazgo-Sist%C3%A9mico-Stam-Jan-Jacob-9492331551/plp>
- **STAM J.J. (2024).** "Equipos... una historia de amor". Systemic Focus. Ver en: <https://www.amazon.es/Equipos-historia-amor-Jacob-Stam-ebook/dp/B0D4HRRQHF>
- **STAM (J.J.) Y SCHREUDER B. B. (2017).** Coaching sistémico. Trabajo sistémico sin constelaciones. Systemic Books Publishin. Ver en: https://books.google.es/books/about/Coaching_Sist%C3%A9mico.html?id=BL1-swEACAAJ&redir_esc=y
- **WIENER, Norbert (1948):** "Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine". Ver en MIT Press. Ver en: <https://direct.mit.edu/books/oa-monograph/4581/Cybernetics-or-Control-and-Communication-in-the>

Anexo II: Glosario Sistémico y de Comunicación

- **Adaptabilidad:** 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”...
- **ASG/SG:** 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 II: Glosario Sistémico y de Comunicación (continuación)

- **Conciencia del Sistema:** Mecanismo inconsciente que protege la continuidad del sistema, incluso sacrificando intereses individuales de los elementos que lo forman. Está directamente relacionado con el concepto de corriente subterránea. Sobre esta consciencia opera los principios de orden, pertenencia e intercambio.
- **Constructivismo:** Corriente epistemológica que sostiene que el conocimiento no refleja la realidad de forma objetiva, sino que se construye desde la experiencia, la percepción y la interacción.
- **Corriente subterránea:** Nivel invisible del sistema organizacional donde operan patrones, dinámicas inconscientes, miedos, lealtades y relaciones de poder.
- **Corriente superior:** Nivel visible y consciente de la organización donde se expresan decisiones, normas, estrategias y discursos oficiales.
- **Cultura activada:** Cultura que deja de estar formulada en valores o declaraciones y se expresa en comportamientos, rituales, decisiones, conversaciones, reconocimiento y experiencias reales del día a día.
- **Cultura organizativa:** Conjunto de hábitos, comportamientos, decisiones y dinámicas que sostienen el funcionamiento real de la empresa.
- **Derechos humanos:** Los DD.HH. constituyen el tejido conectivo de la cohesión social y del equilibrio entre las personas dentro y fuera de la organización. Desde el enfoque sistémico representan una garantía de orden y pertenencia entre los elementos humanos del sistema. Su vulneración genera bucles negativos que afectan la estabilidad social, económica y organizacional. Se tiene que reconocer la dignidad, legitimidad y lugar de cada persona en el sistema, fortaleciendo relaciones equilibradas y sostenibles.
- **Empresa:** Un elemento clave del megasistema, caracterizado por ser el enlace entre lo social, lo económico y lo ambiental. Es un agente sistémico.
- **Enfoque analítico:** Mirada centrada en datos, indicadores y hechos medibles para analizar situaciones concretas.
- **Enfoque sistémico:** Forma de intervenir comprendiendo relaciones, conexiones, tensiones y efectos cruzados dentro de un sistema.
- **Escucha activa de stakeholders:** Práctica de inteligencia organizacional que permite comprender qué viven, perciben, necesitan y esperan las personas internas y externas que forman parte del sistema o se ven afectadas por sus decisiones.
- **Fuerza de agencia:** Impulso que permite a un sistema definir sus límites, posicionarse y actuar frente al entorno.
- **Fuerza evolutiva:** Impulso de transformación y adaptación que orienta al sistema hacia su propósito y evolución futura. Constituye el tercer mecanismo de supervivencia junto con la consciencia de la unidad y la consciencia del sistema. Sobre la fuerza evolutiva opera el principio sistémico del Destino y la Finitud.
- **Futuro planificable:** Futuro construido desde objetivos, estrategias y planificación consciente. Representa aquello que deseamos proyectar y controlar.
- **Futuro venidero:** Futuro que llega desde dinámicas evolutivas mayores y que no depende totalmente de nuestra voluntad. Puede traer creación, transformación o destrucción.
- **Gobernanza:** Forma en la que la organización distribuye el poder, toma decisiones y gestiona responsabilidades dentro del sistema.
- **Gobernanza organizacional:** La gobernanza es el eje de coordinación, liderazgo y toma de decisión del sistema empresarial. Desde una perspectiva sistémica, actúa como el "cerebro con corazón" de la organización, generando flujos de información, regulación y relaciones entre todos los elementos del sistema. Su función es orientar las decisiones, valores, propósito y responsabilidad, evitando transgredir los principios sistémicos. Cuanto mayor es el alcance de decisión, mayor es también la responsabilidad sobre los impactos generados. La gobernanza conecta estrategia, sostenibilidad y liderazgo consciente.

Anexo II: Glosario Sistémico y de Comunicación (continuación)

- **Greenhushing:** Silencio o infra-comunicación de avances reales en sostenibilidad por miedo a la crítica, al escrutinio o a no ser percibidos como suficientemente perfectos. Puede limitar el aprendizaje y la confianza.
- **Greenwashing:** Comunicación ambiental o de sostenibilidad que exagera, maquilla o presenta de forma engañosa compromisos, acciones o impactos que la empresa no puede sostener con evidencias suficientes.
- **Grupos de interés:** Elementos de otros sistemas. Protagonistas de las relaciones.
- **Grupos de relación:** Evolución del concepto de grupos de interés: no son sólo públicos a informar, sino relaciones vivas que influyen en cómo la empresa piensa, decide, opera, comunica y genera confianza.
- **Hacerlo Coherente:** Primera H del Modelo 3H de FEM RELAT. Integra propósito, sostenibilidad, cultura, personas, impacto y grupos de interés en las decisiones reales de la empresa para reducir la brecha de coherencia.
- **Hacerlo Crecer:** Segunda H del Modelo 3H. Conecta sostenibilidad, coherencia y negocio para generar valor, reducir riesgos, abrir oportunidades y orientar el crecimiento hacia un futuro viable.
- **Hacerlo Saber:** Tercera H del Modelo 3H. Convierte lo que la empresa es, decide y hace en comunicación, relato, evidencias, escucha, cultura compartida, confianza y reputación.
- **Hiperconectividad:** Visión que reconoce que todos los sistemas, actores e impactos están interrelacionados.
- **Innovación sistémica:** Transformación construida reconociendo y aprovechando lo que hizo posible el sistema actual, evitando repetir patrones invisibles.
- **Intercambio:** Principio sistémico que busca equilibrio entre lo que la empresa da y recibe en sus relaciones internas y externas.
- **Interdependencia:** Relación en la que los elementos de un sistema se afectan mutuamente y no pueden comprenderse de forma aislada.
- **IROs:** Impactos, riesgos y oportunidades. Elementos clave de la doble materialidad que ayudan a entender cómo la empresa impacta en su entorno y cómo el entorno puede afectar a la empresa.
- **Liderazgo conector:** Capacidad de crear las conversaciones, relaciones y condiciones necesarias para que negocio, sostenibilidad, cultura y comunicación dejen de trabajar en paralelo y empiecen a decidir como sistema.
- **Liderazgo sistémico:** Modelo de liderazgo que busca sostener el equilibrio entre personas, propósito, relaciones y resultados sin romper la armonía del sistema.
- **Mapa de Coherencia:** Herramienta que analiza si los fundamentos de una compañía (valores, cultura, propósito, sostenibilidad, liderazgo, promesa de marca o modelo de relación) están presentes en decisiones, comportamientos y percepciones.
- **Mapa de conversaciones necesarias:** Herramienta que identifica qué conversaciones no están ocurriendo y deberían abrirse para reducir fricción, incoherencia, desconexión o pérdida de confianza dentro del sistema.
- **Mapa de impacto concéntrico:** Herramienta para analizar cómo una decisión afecta a distintas capas del sistema: persona, equipo, área, empresa, cadena de valor, clientes, territorio, sociedad y planeta.
- **Materias fundamentales de la ISO 26000:** Desde una mirada sistémica las materias fundamentales de la RC según la ISO 26000 podrían definirse como los grandes núcleos relacionales que permiten sostener el equilibrio, la coherencia y la evolución de los sistemas organizacionales. No funcionan de manera aislada, sino como un entramado de interdependencias que conecta personas, organizaciones, comunidades, mercados y medioambiente:
- **Matriz de brecha de coherencia:** Herramienta que revisa la alineación entre lo que la empresa dice, decide, hace, demuestra y lo que sus grupos de interés perciben, identificando la brecha y el movimiento necesario para reducirla.

Anexo II: Glosario Sistémico y de Comunicación (continuación)

- **Matriz stakeholders + IROs:** Herramienta que vincula cada grupo de interés con impactos, riesgos y oportunidades, traduciendo la escucha en decisiones, acciones y comunicación responsable.
- **Medioambiente:** Representa el gran suprasistema del que dependen organizaciones y las sociedades. Es la base física que sostiene todos los demás sistemas y condiciona la viabilidad futura de cualquier actividad económica y social. Desde el enfoque sistémico, las empresas deben comprender que forman parte de un sistema mayor (el planeta) y que cualquier alteración significativa en ese suprasistema impacta inevitablemente en todos los subsistemas que contiene. La sostenibilidad ambiental implica reconocer límites, interdependencias y responsabilidad compartida.
- **Metanoia:** Cambio profundo de percepción que permite pasar de ver partes aisladas a comprender el funcionamiento del todo. Un cambio de enfoque que permite ir más allá de ver las partes, acercándonos al todo, de reaccionar al presente a crear el futuro.
- **Meta-principios sistémicos:** Bases profundas que orientan la comprensión sistémica: totalidad (hablamos de sistemas), patrones, reconocimiento de la realidad (el mundo es tal como es), observación sin juicio (aquí y ahora) y la existencia de los tres mecanismos de supervivencia (consciencia de la unidad, consciencia del sistema y la fuerza evolutiva).
- **Modelo 3H de Inclusión Sistémica:** Modelo de FEM RELAT/LCR que traduce la Inclusión Sistémica en tres fuerzas conectadas: Hacerlo Coherente, Hacerlo Crecer y Hacerlo Saber. Une sentido, pensamiento y acción.
- **Movimiento Mínimo Viable (MMV):** Acción pequeña, concreta y testeable que permite comprobar si una nueva conexión entre negocio, sostenibilidad y comunicación puede generar más coherencia, valor y aprendizaje dentro del sistema.
- **Movimiento mínimo viable (MVM):** Primera acción pequeña, concreta y testeable que permite activar movimiento real en el sistema sin intentar cambiarlo todo de golpe.
- **Narrativa responsable:** Relato coherente entre lo que la organización dice, hace, demuestra y cómo es percibida.
- **Objetivos del Desarrollo Sostenible – ODS:** Vendrían representando a los patrones referenciales globales surgidos de la relación de los elementos de uno o varios sistemas. La solución a varios problemas.
- **Orden:** Principio sistémico que define lugares, responsabilidades, jerarquías y claridad en la toma de decisiones.
- **Organigrama:** Representación formal de funciones, jerarquías y responsabilidades dentro de la organización.
- **Organograma:** Herramienta que muestra cómo circulan realmente las relaciones, la colaboración y la influencia en la organización.
- **Orgenograma:** Herramienta sistémica que explora el origen, propósito, identidad y evolución profunda de la organización.
- **Participación activa y desarrollo de la comunidad:** Esta materia expresa de forma especialmente visible la naturaleza sistémica de la sostenibilidad, porque conecta directamente las dimensiones económica, social y ambiental en el territorio y la comunidad donde opera la empresa. La organización no existe aislada: siempre forma parte de una comunidad y de sistemas mayores. Por ello, contribuir al desarrollo local, al empleo, la educación, la salud o la cohesión social fortalece también al sistema empresarial que depende de ese entorno. La sostenibilidad aparece así como una construcción compartida y relacional.
- **Pensamiento complejo:** Enfoque, basado en una cosmovisión, que acepta contradicciones, incertidumbre y múltiples dimensiones de análisis sin reducir la realidad a explicaciones simples.
- **Pensamiento sistémico:** Marco relacional que entiende que el comportamiento de un sistema depende más de las relaciones entre sus partes que de los elementos aislados.
- **Perspectiva fenomenológica:** Mirada abierta que intenta comprender lo que sucede antes de juzgarlo o categorizarlo.

Anexo II: Glosario Sistémico y de Comunicación (continuación)

- **Perspectiva sistémica:** Mirada que integra al observador dentro del sistema y considera historia, cultura, relaciones y contexto.
- **Pertenencia:** Principio sistémico que implica reconocer e incluir a todos los elementos y actores que forman parte del sistema.
- **Prácticas justas de operación:** Reflejan la calidad ética de las relaciones entre sistemas: proveedores, competencia, administraciones públicas, aliados estratégicos y otros grupos de interés. Desde la perspectiva sistémica materializan especialmente el principio de intercambio, fortaleciendo la confianza, la transparencia y la cooperación dentro de los mercados y cadenas de valor. La lucha contra la corrupción, la competencia justa o la responsabilidad en la cadena de suministro generan dinamización y vitalidad en el sistema económico.
- **Prácticas laborales:** Las prácticas laborales representan el motor dinámico de los sistemas empresariales. Incluyen las condiciones de trabajo, salud, seguridad, inclusión, desarrollo y bienestar de las personas trabajadoras. Desde una mirada sistémica, esta materia expresa especialmente el principio de pertenencia: cuando las personas se sienten reconocidas y valoradas, el talento fluye y el sistema gana resiliencia, innovación y cohesión. Por el contrario, impactos negativos en esta materia deterioran la motivación y debilitan la relación entre las personas y la organización.
- **Principios rectores:** Fuerzas esenciales que orientan la identidad, dirección y propósito de un sistema u organización.
- **Principios sistémicos:** Bases que sostienen el equilibrio del sistema: pertenencia, orden, intercambio y destino.
- **Propiedad sistémica:** Reconocimiento de que determinadas personas o grupos tienen legitimidad e influencia profunda sobre una organización, aunque no posean propiedad legal o económica.
- **Propósito:** Razón profunda por la que existe la organización y contribución que realiza al sistema mayor.
- **Propósito en movimiento:** Concepto desarrollado por FEM RELAT para definir la capacidad de una empresa de convertir su propósito en decisiones, cultura, comunicación y acciones reales que conectan negocio, personas y planeta. No se entiende como una frase inspiradora o de marca, sino como una fuerza que orienta prioridades, activa comportamientos, alinea equipos y ayuda a crecer con más coherencia e impacto positivo.
- **Rebelde sistémico:** Persona que desafía patrones, órdenes o dinámicas del sistema porque percibe información relevante para la evolución del conjunto.
- **Reconocimiento:** Acto de aceptar la realidad tal como es, incluyendo personas, hechos y acontecimientos que forman parte del sistema.
- **Relación como unidad mínima del sistema:** Mirada que entiende que la cultura, la confianza y la coherencia no se sostienen sólo en áreas o procesos, sino en la calidad de las relaciones entre personas, equipos y grupos de interés.
- **Resiliencia sistémica:** Capacidad de adaptación del sistema frente a cambios, tensiones y crisis sin perder coherencia ni funcionalidad.
- **Responsabilidad corporativa:** Base del pensamiento sistémico, cuya premisa está en reconocer las relaciones de los sistemas, con sus principios y metaprincipios.
- **Retroalimentación:** Flujo de información que conecta decisiones, impactos y relaciones dentro del sistema.
- **Ritual de retroalimentación:** Espacio recurrente para revisar señales del sistema: avances, tensiones, aprendizajes, incoherencias, percepciones y próximos movimientos necesarios.
- **Sistema:** Conjunto de elementos interrelacionados que interactúan y generan dinámicas comunes.
- **Sostenibilidad:** Bienestar, en una escala temporal (no lineal), del sistema global, incluyendo a los suprasistemas y los subsistemas. Busca el movimiento hacia el orden, pertenencia, intercambio y destino. Es condición estructural de coherencia y equilibrio del sistema en el tiempo.

Anexo II: Glosario Sistémico y de Comunicación (continuación)

- **Sostenibilidad activada:** Sostenibilidad que deja de vivir solo en planes, memorias, compromisos o indicadores y empieza a influir en decisiones, procesos, cultura, comunicación y modelo de negocio.
- **Squad 3H / célula transversal:** Equipo temporal e interdisciplinar formado por perfiles de negocio, sostenibilidad, comunicación y personas para trabajar un reto concreto desde la mirada 3H.
- **Suprasistema:** Sistema mayor del que la empresa forma parte, como el entorno económico, social, ambiental o institucional.
- **Teoría de sistemas:** Disciplina que estudia cómo funcionan los sistemas, sus relaciones, límites y dinámicas de equilibrio.
- **Transformación:** Proceso profundo e irreversible donde cambia la identidad misma del sistema y no puede conocerse completamente el resultado final.
- **Triple balance:** Valoración de la relación de tres sistemas distintos e interconectados (ambiental, social y económico).
- **Vincular:** Verbo estratégico para hablar de la relación con talento y grupos de interés: crear una relación profunda, auténtica y recíproca basada en identidad, propósito, valores, experiencia y coherencia.
- **Visión holística:** Forma de comprender la realidad considerando el conjunto de relaciones, contextos y dinámicas que conectan las partes.
- **Visión holotemporal:** Capacidad de integrar pasado, presente, futuro planificable y futuro emergente en la toma de decisiones.
- **Storydoing:** Capacidad de convertir el relato en decisiones, comportamientos, experiencias que demuestran lo que la empresa está preparada para sostener.
- **Storytelling:** Forma de ordenar y explicar la estrategia o propósito a través de un relato que conecte.

Anexo III: Cronología de la evolución del concepto

El nacimiento del pensamiento sistémico con la Teoría General de Sistemas (1920–1950): El punto de partida se sitúa en el trabajo del biólogo austrohúngaro Ludwig von Bertalanffy, quien desarrolla la Teoría General de Sistemas en la década de 1940. Su propuesta rompe con la visión mecanicista heredada de la ciencia clásica. En lugar de analizar fenómenos aislando partes, propone entender los sistemas como conjuntos de elementos interrelacionados que generan propiedades emergentes. Conceptos clave introducidos: Totalidad, Interdependencia, Equilibrio dinámico y Sistemas abiertos.

Esta teoría sienta las bases para entender organizaciones, ecosistemas y sociedades como estructuras complejas en interacción constante con su entorno. Aunque todavía no se habla de Inclusión Sistémica, aparece la idea fundamental de que ningún sistema puede comprenderse excluyendo su contexto.

Cibernética y autorregulación (1940–1960): En paralelo, surge la cibernética, desarrollada por científicos como Norbert Wiener. La cibernética introduce conceptos esenciales para comprender cómo funcionan los sistemas complejos: Retroalimentación (feedback), Autorregulación, Adaptación y Flujos de información.

Posteriormente, pensadores como Gregory Bateson aplicarán estas ideas a sistemas sociales y ecológicos. Bateson propone que los problemas sociales y ambientales surgen cuando los sistemas pierden la capacidad de percibir las consecuencias de sus propias acciones. Aquí aparece una intuición clave para la sostenibilidad contemporánea: "Un sistema se vuelve destructivo cuando excluye información relevante sobre sus impactos." Este principio será central décadas después en la idea de Inclusión Sistémica de impactos y actores.

Complejidad y pensamiento ecológico (1960–1980): Durante estas décadas se consolida el pensamiento ecológico y la teoría de la complejidad. Destaca el trabajo del filósofo y sociólogo Edgar Morin, quien desarrolla el pensamiento complejo. Morin propone que los fenómenos sociales no pueden entenderse mediante causalidad lineal, sino a través de: Relaciones circulares, Interdependencia, Incertidumbre y Emergencia. Este enfoque influirá profundamente en las ciencias sociales y en la gestión organizacional. Paralelamente, científicos ambientales como Donella Meadows, autora de Thinking in Systems, aplican el pensamiento sistémico al estudio de la economía y el medio ambiente. El informe Limits to Growth (1972) introduce por primera vez la idea de que los sistemas económicos no pueden operar ignorando los límites ecológicos. Aquí aparece otro antecedente de la Inclusión Sistémica: "La economía no puede excluir al sistema ambiental sin generar crisis estructurales."

Teoría de sistemas sociales y organizaciones (1970–1990): En el ámbito sociológico, el alemán Niklas Luhmann desarrolla la Teoría de Sistemas Sociales. Luhmann plantea que las organizaciones son sistemas de comunicación que se diferencian de su entorno. Su teoría introduce ideas fundamentales: Diferenciación funcional, Autorreproducción del sistema (Autopoiesis), y Reducción de complejidad mediante decisiones. Desde esta perspectiva, las organizaciones sobreviven seleccionando qué información incluyen y cuál excluyen. Este mecanismo de selección permite funcionar, pero también puede generar puntos ciegos sistémicos. En términos contemporáneos, muchas crisis corporativas surgen precisamente de esas exclusiones, como ignorar impactos ambientales, conflictos sociales y señales del entorno.

Anexo III: Cronología de la evolución del concepto (continuación)

Aprendizaje organizacional y organizaciones sistémicas (1980–2000):

A finales del siglo XX, el pensamiento sistémico entra en el campo de la gestión empresarial. Un referente clave es Peter Senge, autor de *The Fifth Discipline* (1990). Senge introduce el concepto de organización que aprende, basada en cinco disciplinas: Dominio personal, Modelos mentales, Visión compartida, Aprendizaje en equipo, y Pensamiento sistémico. El pensamiento sistémico se convierte en la disciplina integradora. Senge demuestra que muchos problemas organizacionales son resultado de estructuras sistémicas invisibles, no de errores individuales. Esto abre el camino para pensar la empresa como sistema adaptativo complejo.

Stakeholders y ampliación del sistema empresarial (1984–2000):

En 1984, el filósofo y teórico de gestión R. Edward Freeman publica “Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Freeman propone que la empresa no debe responder únicamente a los accionistas, sino a todos los stakeholders que forman parte de su sistema de relaciones. Esto supone un cambio radical: “La empresa deja de concebirse como entidad aislada y pasa a entenderse como nodo dentro de una red de interdependencias.” Este enfoque será clave para el desarrollo posterior de: La Responsabilidad Social Corporativa, Gestión de la Gobernanza ASG, y La Sostenibilidad empresarial. La lógica de los stakeholders introduce una forma temprana de Inclusión Sistémica de actores.

Sostenibilidad corporativa y sistemas socioecológicos (2000–2015):

Con el avance de la agenda climática y ambiental, surge el concepto de sistemas socioecológicos. Las empresas comienzan a ser analizadas como parte de sistemas que integran: Economía, Sociedad, y Medio Ambiente. Durante este periodo aparecen marcos como: Triple Bottom Line, ASG, economía circular

y resiliencia organizacional. Sin embargo, muchas organizaciones aplican estos enfoques de forma fragmentada lo que limita su impacto.

Pensamiento regenerativo y sistemas vivos (2015–2020):

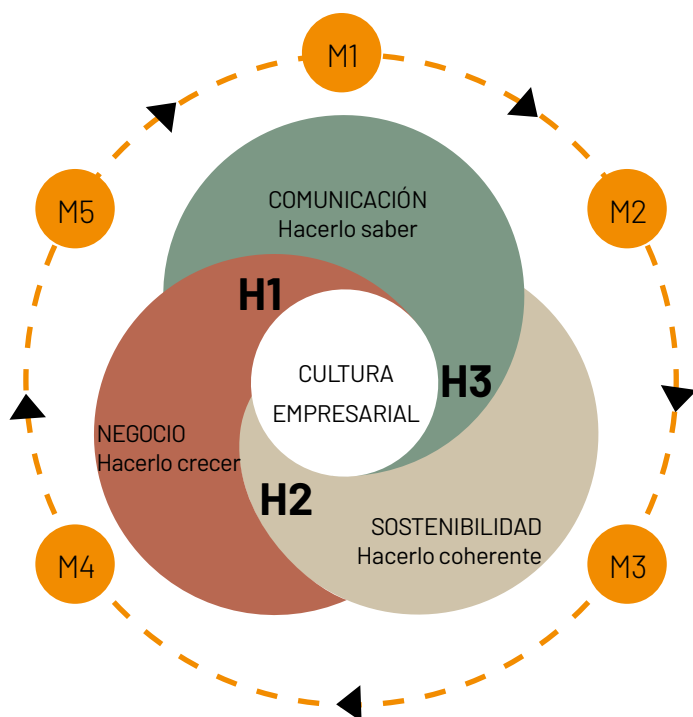
En esta etapa emerge el enfoque de organizaciones regenerativas, inspirado en la teoría de sistemas vivos. Autores como Carol Sanford proponen que las empresas deben actuar como organismos dentro de ecosistemas más amplios. Esto implica: Regenerar capital natural, Fortalecer comunidades, y Operar dentro de límites planetarios. El foco se desplaza desde la mitigación de impactos hacia la integración con los sistemas de los que depende la organización.

Inclusión Sistémica (2020–Actualidad):

En los últimos años comienza a consolidarse la idea de Inclusión Sistémica, desarrollada en el ámbito organizacional por especialistas en pensamiento sistémico aplicado y procedentes desde el enfoque corporativo como Gemma S. Ventín. Este enfoque propone que muchos problemas organizacionales se originan cuando elementos relevantes del sistema quedan excluidos de la toma de decisiones corporativas. Estas exclusiones pueden ser: Actores invisibilizados, Impactos no considerados, Temporalidades ignoradas, y Tensiones históricas no reconocidas.

La Inclusión Sistémica plantea que la sostenibilidad no depende únicamente de herramientas técnicas, sino de la capacidad del sistema organizacional para incluir todas las dimensiones relevantes en su proceso de decisión. En este sentido, la Inclusión Sistémica conecta directamente con tres agendas contemporáneas: Sostenibilidad corporativa, Gobernanza ASG, y Legitimidad organizacional.

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 + IROs
 - 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 (Heeescher)
 - Test de liderazgo sistémico
- M5 Movimiento 5: Construir narrativa responsable**
Herramientas:

 - Auditoría relato-realidad
 - Matriz de claims sostenibles
 - Semáforo de claims
 - Mapa de mensajes por grupo de interés
 - Mapa de evidencias
 - Ecosistema de contenidos responsables
 - Matriz de brecha de coherencia

Fuente: Congost (FEM RELAT) y Ventín (Bureau Veritas Formación), 2026.

Anexo VI: Herramientas (continuación)

DAFO. Estrategia de Diagnóstico:

El Modelo DAFO en la Empresa Sistémica

El diagnóstico estratégico se consolida mediante la herramienta DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), entendida como el punto de convergencia entre los niveles de actuación interno y externo. Este análisis no se limita a una foto fija, sino que propone una visión dinámica donde la hiperconectividad entre la organización y su entorno dicta la capacidad de éxito.

En definitiva, el DAFO constituye el nexo donde la visión holotemporal permite aprender de las experiencias pasadas (análisis de recursos) para actuar en el presente (gestión de debilidades y fortalezas) y proyectarse con éxito hacia el futuro (explotación de oportunidades y neutralización de amenazas). Esta aproximación concéntrica garantiza que la empresa no solo sobreviva en su área específica, sino que evolucione en armonía con la complejidad de los suprasistemas globales.

Tabla 07: DAFO en la empresa sistémica

Dimensión Interna: El Sistema y sus Capacidades

Desde una perspectiva interna, la organización se analiza como un sistema vivo de elementos interrelacionados. El objetivo es desgranar los recursos, medios y conocimientos para establecer:

Dimensión Externa: La Relación con el Suprasistema

En esta fase, la empresa se observa en su interacción con el entorno general y específico (mercado y grupos de interés). A través de esta lente, se identifican los factores críticos que definen el escenario de juego:

Debilidades	Amenazas
Las carencias o limitaciones en los medios y procesos internos que restringen la capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado y que deben ser mitigadas mediante la toma de decisiones estratégica	Variables externas que presentan desafíos o riesgos potenciales para la estabilidad del sistema. Su análisis permite blindar la estructura organizativa y anticipar cambios en los métodos de gestión o en el comportamiento de la competencia.
Fortalezas	Oportunidades
Aquellos puntos fuertes y capacidades distintivas (conocimiento, tecnología propia, cultura organizativa) que permiten a la empresa sobresalir y generar valor frente a sus grupos de interés. Debilidades: Las carencias o limitaciones en los medios y procesos internos que restringen la capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado y que deben ser mitigadas mediante la toma de decisiones estratégica.	actores del entorno (económicos, tecnológicos, socio-culturales o ambientales) que, al ser detectados a tiempo, facilitan el posicionamiento expansivo de la empresa y la mejora de su rentabilidad.

Anexo: VI Herramientas (continuación)

Mapa de Coherencia

El Mapa de Coherencia es una herramienta para analizar si aquello que una empresa declara como importante (sus valores, cultura, propósito, compromisos, estilo de liderazgo, promesa de marca o principios de sostenibilidad) se está traduciendo realmente en comportamientos, decisiones y mensajes cotidianos.

Se tiene que de revisar "qué dice la empresa" y observar qué pasa de verdad y qué interpreta el sistema a partir de lo que ve, vive y experimenta.

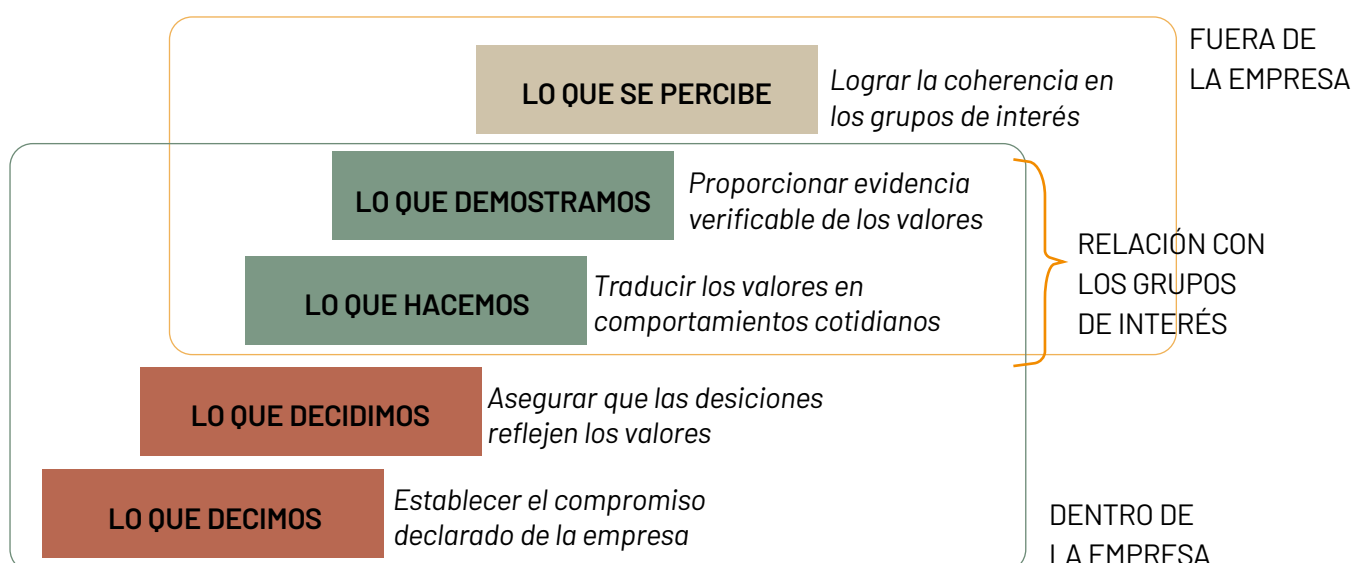
Porque una empresa puede decir que quiere ser innovadora, cercana, sostenible, transparente o centrada en las personas. Pero la coherencia aparece cuando esos fundamentos se reconocen en la forma de decidir, liderar, reunirse, priorizar, vender, comprar, comunicar, cuidar al equipo o relacionarse con sus grupos de interés.

Los 5 puntos que tenemos que alienar y su importancia:

- Lo que decimos: Marca el compromiso declarado de la compañía: aquello que quiere ser, prometer o representar ante su equipo, clientes y grupos de interés.
- Lo que decidimos: Revela si ese compromiso influye realmente en las prioridades, los recursos, los criterios y las renuncias de la organización.
- Lo que hacemos: Muestra cómo se traduce el discurso en comportamientos, procesos, hábitos y prácticas del día a día.
- Lo que demostramos: Aporta evidencias concretas que permiten sostener el relato con datos, hechos, ejemplos, resultados o aprendizajes verificables.
- Lo que se percibe: Indica si la coherencia llega de verdad al sistema: lo importante es lo que la empresa quiere transmitir y cómo lo viven e interpretan sus grupos de interés.

Mapa de coherencia

La empresa debe hacerse la pregunta si guarda coherencia entre un bloque y otro



Anexo: VI Herramientas (continuación)

Plantilla de Escucha Activa

Escuchar a los grupos de interés no consiste solo en preguntar qué opinan. Consiste en comprender qué relación existe, qué tensión sostiene, qué expectativa no está siendo atendida y qué movimiento puede mejorar la coherencia del sistema.

Stakeholder	Relación actual con la empresa:	Nivel de influencia sobre la empresa:	Nivel de impacto que recibe de la empresa:	Qué le importa	Canal de escucha	Frecuencia	Preguntas clave	Qué nos está diciendo	Impacto	Riesgo	Oportunidad	Decisión que activa / MVM	Relato/ comunicación
Equipo interno				Cambios operativos, carga de trabajo	Reuniones, encuesta breve, 1:1	Semanal / quincenal	¿Qué te preocupa? ¿Qué te falta?	Hay poca claridad sobre prioridades ASG	Desconexión interna	Fatiga o baja implicación	Activar liderazgo interno	Crear espacio transversal	Explicar propósito y avances con más claridad
Dirección				Riesgo, impacto, KPIs	Comité, informe corto	Mensual	¿Qué decisión necesitas tomar?	Hay poca claridad sobre prioridades ASG	Desconexión interna	Fatiga o baja implicación	Activar liderazgo interno	Crear espacio transversal	Explicar propósito y avances con más claridad
Clientes				Calidad, servicio, tiempos	Entrevistas, NPS, llamadas	Mensual / trimestral	¿Qué valoras más? ¿Qué mejorarías?	Piden más información sobre sostenibilidad	Mayor exigencia de transparencia	Pérdida de confianza o ventas	Diferenciación comercial	Preparar argumentos y evidencias	Construir relato comercial responsable
Proveedores				Plazos, claridad, coordinación	Llamadas, email estructurado	Mensual	¿Dónde hay fricciones?	No conocen los criterios sostenibles esperados	Impacto en cadena de valor	Incumplimientos futuros	Alianzas de mejora	Definir criterios de compra	Comunicar expectativas y acompañar
Comunidad				Plazos, claridad, coordinación	Asociaciones, administración pública, reuniones	Bianual	¿Dónde hay fricciones?	Percibe poca implicación local	Déficit de legitimidad	Conflicto reputacional	Crear valor territorial	Activar diálogo local	Relato de contribución real
Inversores				Plazos, claridad, coordinación	Comité, informe corto	Mensual	¿Dónde hay fricciones?	Solicitan datos comparables	Exigencia financiera	Menor acceso a capital	Reforzar reporting	Mejorar indicadores	Reporte con evidencias

Anexo: VI Herramientas (continuación)

Matriz de Priorización de Stakeholders

La Matriz de Priorización de Stakeholders es una herramienta sencilla para ordenar una realidad que, en las empresas, suele ser bastante compleja: no todos los grupos de interés influyen igual, no todos se ven afectados del mismo modo y no todos necesitan la misma relación con la organización. Su función es ayudar a decidir a quién debemos escuchar primero, con quién debemos trabajar más de cerca y qué tipo de vínculo necesitamos cuidar en cada caso.

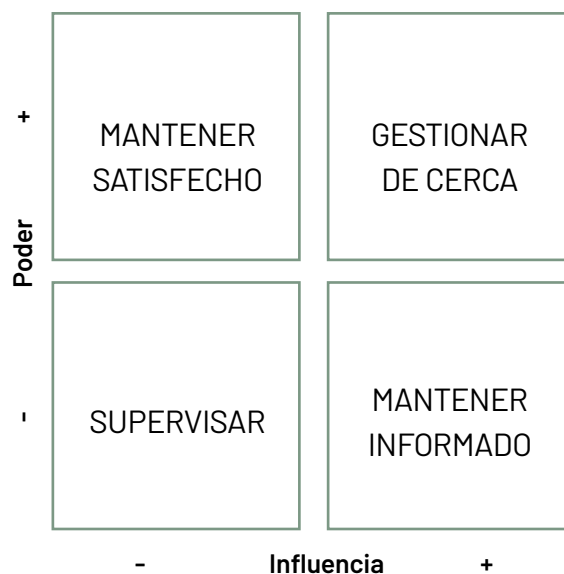
Porque una empresa no existe sola. Cada decisión que toma toca a alguien: al equipo, a los clientes, a los proveedores, al territorio, a la administración, a los inversores, a las alianzas, a la comunidad, al planeta. La matriz permite mirar ese ecosistema con más claridad y evitar dos errores muy habituales: querer hablar con todo el mundo a la vez o escuchar solo a quien hace más ruido.

La priorización normalmente cruza dos preguntas clave:

1. ¿Cuánto influye este stakeholder en la empresa?
Es decir, qué capacidad tiene para impulsar, frenar, condicionar o legitimar una decisión, un proyecto o una estrategia.
2. ¿Cuánto le impacta la actividad de la empresa?
Es decir, hasta qué punto las decisiones de la organización afectan a su vida, su trabajo, sus intereses, su confianza o su entorno.

A partir de ahí, podemos ordenar los grupos de interés según el nivel de atención que requieren. Algunos necesitarán una relación muy cercana y constante. Otros deberán estar informados de forma clara. Otros tendrán que ser consultados en momentos concretos. Y algunos, aunque parezcan menos visibles, pueden ser claves para detectar incoherencias, riesgos o oportunidades que desde dentro no se ven.

Matriz de grupos de interés



Organización de los grupos de interés:

- Coloca los temas dentro de cada cuadrante de la matriz
- Asigne a un grupo interesado a cada casilla.
- Reflexione y decida sobre el poder y la influencia que se puede gestionar.

También es una herramienta importante para trabajar la Inclusión Sistémica, porque obliga a ampliar la mirada. No se trata solo de preguntar a los públicos habituales, sino de identificar qué voces están quedando fuera, qué tensiones no se están escuchando y qué relaciones pueden ayudarnos a tomar mejores decisiones.

Bien utilizada, la Matriz de Priorización de Stakeholders no sirve para etiquetar personas o colectivos. Sirve para cuidar mejor las relaciones que sostienen la empresa. Y, sobre todo, para entender que la coherencia no se construye desde un despacho, sino en la calidad de las decisiones que tomamos con quienes forman parte del sistema.

Anexo: VI Herramientas (continuación)

Movimiento Mínimo Viable. Doble Diamante como herramienta para diseñar un MVP sistémico.

Una dinámica inspirada en el Doble Diamante para activar la Inclusión Sistémica para iniciar una transición controlada.

Una vez hemos entendido el sistema, ¿cuál es el primer movimiento mínimo viable que se puede activar? ¿Cómo aterrizamos la Inclusión Sistémica sin que nos abrume la complejidad del sistema? La clave no está en intentar cambiarlo todo de golpe, sino en encontrar el Movimiento Mínimo Viable (MVM).

Inspirando en la estructura del Doble Diamante, esta dinámica nos propone dos tiempos:

- Primero, entender antes de actuar: En lugar de lanzarnos a ciegas a por soluciones, abrimos la mirada para mapear el sistema. Buscamos esa tensión, relación o incoherencia silenciosa que realmente necesita atención. Se trata de definir el reto real, no el síntoma superficial.
- Segundo, activar lo pequeño: Una vez comprendido el mapa, no diseñamos una

mega-estrategia inabarcable. Buscamos un MVM sistémico: una acción pequeña, concreta y testeable. Una primera ficha de dominó que, al moverse, genere aprendizaje real y nos permita ajustar el rumbo sin romper nada por el camino.

Sirve para identificar qué conexión del sistema necesita moverse primero y activar una prueba mínima que permita aprender, ajustar y generar movimiento real. El valor de este enfoque no es solo “poner orden”. Es evitar las prisas y asegurar que, cuando decidamos intervenir en la cultura, la comunicación o los procesos, lo hagamos donde el sistema realmente está pidiendo un cambio.

Recomendación: partir de una buena identificación de los retos y transformarlos en hipótesis para poder empezar bien la primera fase. NO empieces a trabajar con una solución en mente, deja que el proceso vaya evolucionando. Si consideras que vale la pena conservar esa idea de solución la anotas y se trabaja en la fase de identificación.

Paso	Pregunta	Resultado	Hacerlo coherente	Hacerlo crecer	Hacerlo Saber
Abrir	¿Qué está pasando realmente?	Síntomas, tensiones y voces clave			
Enfocar	¿Qué conexión necesitamos mover primero?	Reto concreto	Pregunta clave que siempre hemos de tener en mente: ¿Aumenta la coherencia del sistema?	Pregunta clave que siempre hemos de tener en mente: ¿Genera valor o reduce fricción?	Pregunta clave que siempre hemos de tener en mente: ¿Puede compartirse, explicarse y activar?
Probar	¿Qué acción mínima podemos activar?	MVP / piloto			
Aprender	¿Qué ha cambiado en el sistema?	Ajustes y siguiente movimiento			

Anexo: VI Herramientas (continuación)

Crazy 8 - 24 - Hackatón de ideas

Un ejercicio de ideación rápida para desbloquear la creatividad/ soluciones sin filtros. Se realiza para reducir la autocensura, ejercicio de divergencia, generar ideas de forma muy rápida; y muestra que todos pueden ser creativos.

¿Cómo funciona? Coje 3 hojas y doblarlas cada una en 8 partes.

- Hoja 1: Escribe el reto que quieres desbloquear. Tienes 1 minuto para cada recuadro escribir 8 insights que desmiembran el problema que has pensado.
- Hoja 2 la otra escribe la situación ideal. Tienes 1 minuto para cada recuadro escribir 8 estados que te gustaría llegar.
- Hoja 3 la tercera estrategia Tienes 1 minuto por cada recuadro escribir 8 estrategias que se te ocurran para lograrlo.

No busques perfección; busca cantidad. Una buena idea si es simple, es dos veces buena. Entre hoja y hoja hacer un feedback con los miembros del grupo para alinear ideas y conceptos, 10 minutos por cada hoja. y Finalmente una sesión de 30 minutos de todos los miembros de la dinámica. Si prefieres hacerlo sin compañía siempre puedes buscar un buen aliado con herramientas IA (con un buen prompt para que no te dé la razón).

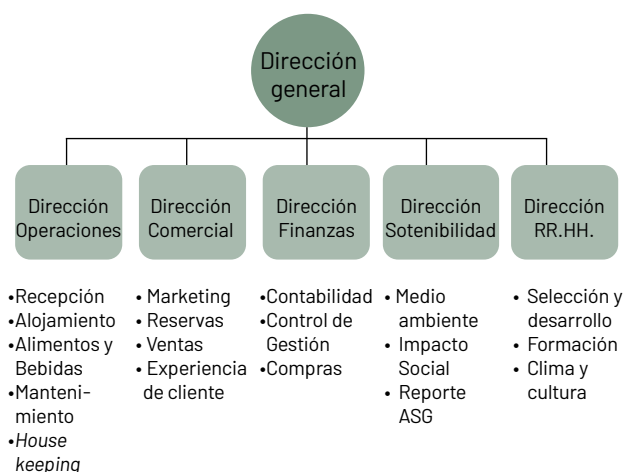
Organigrama

El organigrama es una herramienta que permite visualizar la estructura formal de una organización: funciones, jerarquías, responsabilidades y relaciones de autoridad. Sin embargo, desde la Inclusión Sistémica, no se limita únicamente a representar “quién depende de quién”, sino que ayuda a comprender cómo se configura el orden dentro del sistema organizacional y cómo este

influye en el flujo de trabajo, la toma de decisiones y la capacidad de transformación de la empresa. Para el profesional de la sostenibilidad, el organigrama resulta especialmente relevante porque hace visibles las dinámicas de gobernanza, los espacios de influencia y los posibles silos que dificultan una gestión transversal de la sostenibilidad. Permite analizar si las funciones vinculadas a ASG, impacto o sostenibilidad cuentan con el lugar, legitimidad y capacidad de conexión necesarias para generar transformación organizacional real.

Desde el liderazgo sistémico, el orden no implica rigidez, sino claridad funcional y reconocimiento del lugar que ocupa cada persona, equipo o área dentro del conjunto. En este sentido, el organigrama se convierte en una herramienta para reflexionar también sobre la pertenencia, la función, contribución y coherencia organizacional.

Organigrama: Estructura formal de la organización



Qué muestra:

La estructura formal, jerarquías, áreas y líneas de reporte.

Para qué sirve al profesional de sostenibilidad:

Comprender dónde se ubica sostenibilidad en la estructura, con quién interactúa formalmente y qué áreas deben involucrarse para impulsar la estrategia ASG.

Anexo: VI Herramientas (continuación)

Organograma

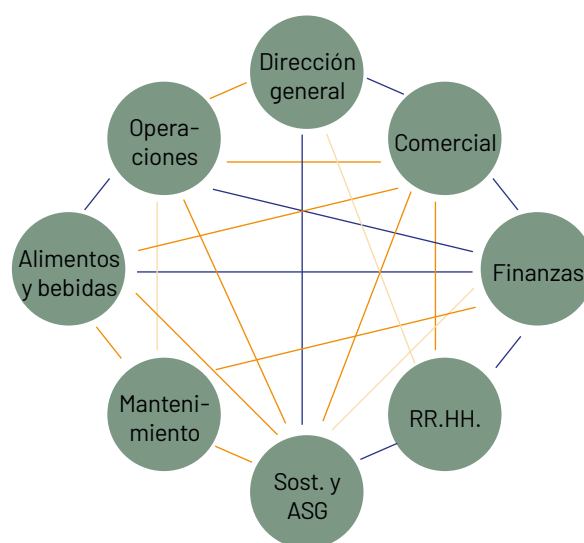
El organograma amplía la mirada tradicional del organograma incorporando la dimensión relacional y dinámica de la organización. Más allá de las estructuras formales, esta herramienta permite visualizar cómo fluye realmente la información, la colaboración, la influencia y la toma de decisiones entre equipos, áreas y personas.

Desde la práctica de la sostenibilidad, el organograma ayuda a identificar redes de conexión, nodos estratégicos y dinámicas informales que muchas veces tienen un impacto mayor que la propia estructura jerárquica. Permite comprender cómo circula el conocimiento, dónde se generan bloqueos o alianzas, y qué actores son clave para impulsar procesos de cambio y transformación cultural.

Para el profesional de la sostenibilidad, esta herramienta resulta especialmente útil para fortalecer la gobernanza transversal, activar liderazgos colaborativos y construir organizaciones más resilientes, adaptativas e interconectadas.

Su enfoque contribuye a reconocer que los cambios no dependen únicamente de estructuras formales, sino también de las relaciones que sostienen el sistema organizacional.

Organograma: Red de relaciones e interacciones reales



Tipo de relación:

- Colaboración frecuente.
- Flujo de información.
- Influencia informal
- — Dependencia de recursos

Qué muestra:

Cómo se relacionan e interactúan las áreas, flujos de información, influencias y dependencias.

Para qué sirve al profesional de sostenibilidad:

Identificar aliados clave, cuellos de botella, dinámicas informales que facilitan u obstaculizan la sostenibilidad y oportunidades para generar mayor colaboración.

Anexo: VI Herramientas (continuación)

Orgenograma

El orgenograma incorpora una mirada evolutiva y sistémica sobre la organización, explorando no solo cómo está estructurada o cómo se relaciona, sino también cuál es el origen, propósito y sentido profundo que guía su desarrollo. Esta herramienta invita a comprender la organización como un sistema vivo, influido por su historia, cultura, creencias y dinámicas identitarias.

Para el profesional de la sostenibilidad, el orgenograma permite profundizar en las raíces de los comportamientos organizacionales, identificando patrones culturales, decisiones históricas y elementos fundacionales que

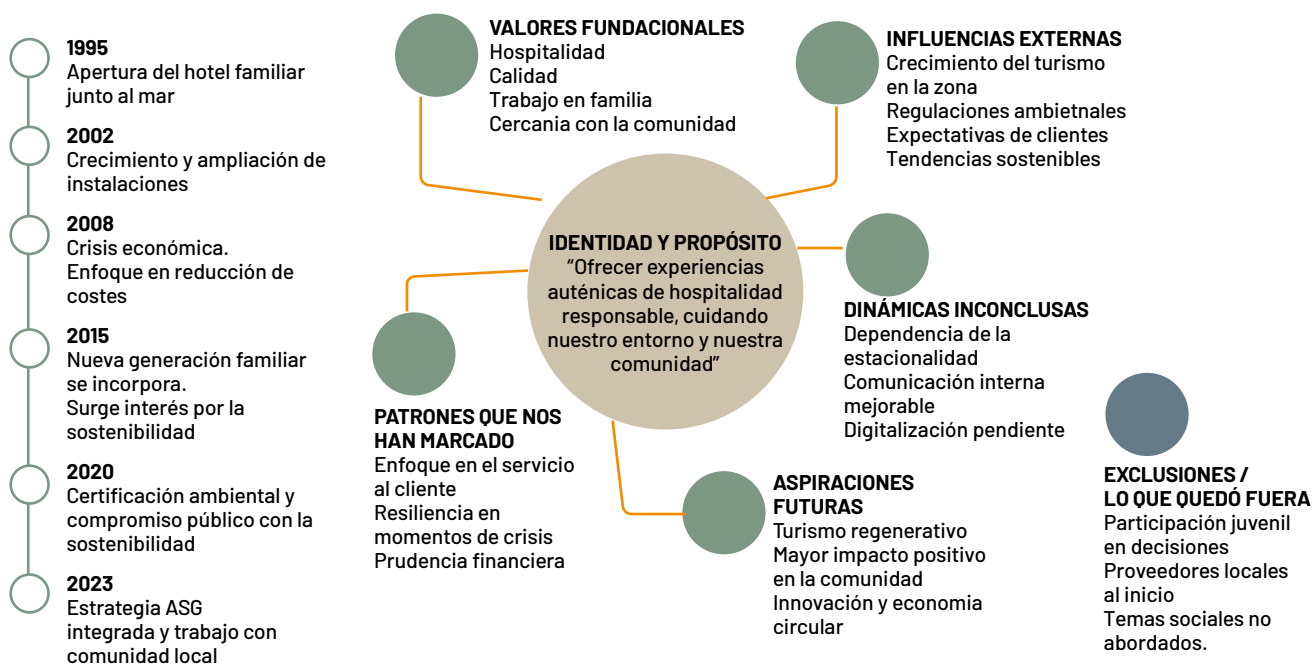
condicionan la manera en que la empresa responde a los desafíos actuales.

La herramienta favorece procesos de reflexión estratégica orientados a alinear propósito, cultura y sostenibilidad, ayudando a detectar incoherencias, potenciales de transformación y oportunidades para evolucionar hacia modelos empresariales más conscientes y regenerativos.

Más allá del análisis estructural, el orgenograma aporta una comprensión integral de la organización como parte de un sistema social más amplio, facilitando procesos de cambio cultural y liderazgo sistémico con visión de largo plazo.

Orgenograma: Origen, historia e identidad del sistema

Caso aplicado a una empresa del sector turístico - Hotel vacacional sostenible.



Qué muestra:

Las raíces, la historia, los hitos, valores, creencias, patrones culturales y elementos excluidos que influyen hoy.

Para qué sirve al profesional de sostenibilidad:

Comprender el "ADN" de la organización para alinear propósito, cultura y estrategia; liberar patrones limitantes y fortalecer una transformación sostenible y coherente en el largo plazo.

Anexo: VI Herramientas (continuación)

Valores rectores de la empresa y concordancia con los valores formales (destino)

Esta herramienta permite identificar los principios rectores que configuran la identidad profunda de una organización y comprender hasta qué punto estos se encuentran alineados –o no– con los valores formales declarados por la empresa. Desde la perspectiva sistémica, los principios rectores no describen lo que hace la organización, sino aquello que la organización es para el mundo exterior.

Se trata de elementos esenciales que forman parte del ADN organizacional y que orientan, muchas veces de manera invisible, las decisiones, relaciones y dinámicas internas de la empresa. A diferencia de la misión, la visión o la estrategia – que pueden modificarse con relativa facilidad–, los principios rectores tienen un carácter más estable y están vinculados con la esencia, la historia y el potencial evolutivo del sistema organizacional.

Para el profesional de la sostenibilidad, esta herramienta resulta especialmente valiosa porque permite detectar coherencias, tensiones o contradicciones entre la identidad real de la organización y los valores que comunica formalmente. Muchas veces, las dificultades para integrar la sostenibilidad no provienen de la falta de estrategia, sino de la desconexión entre aquello que la organización declara y aquello que realmente moviliza sus decisiones y comportamientos.

Para identificarlos se lleva a cabo un proceso de exploración, con el que se hacen visibles dinámicas que suelen permanecer ocultas en la conciencia del sistema organizacional (corriente superficial).

A través del trabajo grupal y del mapeo de principios rectores, la herramienta ayuda a reconocer cuáles son las fuerzas identitarias que sostienen a la organización, qué orden ocupan

dentro del sistema y cómo se relacionan con la cultura, el liderazgo y la sostenibilidad.

Asimismo, permite diferenciar claramente entre principios rectores y valores organizacionales. Mientras los valores actúan como guías sobre cómo hacer las cosas, los principios rectores responden a una cuestión mucho más profunda: quiénes somos como organización y cuál es nuestra contribución al sistema más amplio del que formamos parte.

Desde una mirada sistémica, trabajar sobre los principios rectores implica conectar con la esencia de los equipos, reconocer el movimiento evolutivo de la organización y fortalecer la coherencia entre propósito, cultura y acción estratégica. De este modo, la herramienta se convierte en un instrumento clave para impulsar procesos de transformación, auténticos y alineados con la identidad organizacional.

Proceso:

- Colocación de los integrantes de la dinámica exploratoria:
 - Compañero: persona que guía la dinámica y realiza las preguntas al grupo.
 - Exploradores: personas que responden a las preguntas y comparten sus percepciones sobre la organización.
- Identificación: a través de una exploración grupal, en la que el compañero realiza preguntas abiertas para explorar la identidad profunda de la organización y hacer visibles sus principios rectores.
- Mapeo: se identifican y ordenan los principios rectores emergentes, contrastándolos con los valores formales de la empresa

Anexo: VI Herramientas (continuación)

Test de Gafas sistémicas autodiagnóstico para activar la Inclusión Sistémica del DIRSE (perspectiva y enfoque sistémico)

El Test de “Gafas Sistémicas” es una herramienta de reflexión y análisis diseñada para entrenar la capacidad de observar la realidad organizacional desde una perspectiva sistémica. A través de diferentes enfoques y preguntas orientadoras, invita a ampliar la mirada, identificar interdependencias y reconocer patrones que muchas veces permanecen invisibles en los análisis tradicionales.

Para el profesional de la sostenibilidad, estas “gafas” representan una práctica clave para abordar la complejidad de los retos ESG actuales. Permiten comprender mejor las conexiones entre decisiones, actores, impactos y contextos, favoreciendo una gestión más estratégica y transformadora.

La herramienta ayuda a salir de enfoques reactivos o aislados, promoviendo una comprensión más profunda de las causas estructurales, las dinámicas relacionales y las consecuencias a largo plazo de las acciones empresariales. De este modo, facilita conversaciones más conscientes, decisiones más integradas y procesos de innovación orientados al valor compartido y la sostenibilidad sistémica. Ver en anexo

Test para la identificación y gestión de IROs desde la Inclusión Sistémica (enfoque y pensamiento sistémico)

La matriz IRO de Inclusión Sistémica está diseñada para ayudar a identificar y analizar impactos, riesgos y oportunidades desde una mirada más amplia e interdependiente. Su enfoque permite superar análisis lineales o fragmentados, incorporando la complejidad de las relaciones entre la organización, las personas, el entorno y los distintos grupos de interés.

Para quienes trabajan en sostenibilidad, esta herramienta resulta especialmente útil para enriquecer procesos de doble materialidad, priorización estratégica y gestión ESG, incorporando variables sociales, culturales, ambientales y de gobernanza de forma integrada.

La metodología promueve preguntas clave sobre quiénes quedan incluidos o excluidos en las decisiones empresariales, cómo se distribuyen los impactos y qué dinámicas sistémicas pueden estar amplificando riesgos o generando oportunidades de transformación positiva.

Más que una simple plantilla de análisis, esta herramienta busca fortalecer la capacidad de lectura sistémica de la organización, facilitando decisiones más coherentes, inclusivas y alineadas con los desafíos de sostenibilidad actuales. Ver en anexo

Test de liderazgo sistémico (pensamiento y perspectiva sistémica)

Se trata de una herramienta de autodiagnóstico diseñada para explorar el grado en que una persona integra el pensamiento sistémico en su forma de comprender, decidir y liderar dentro de las organizaciones. A través de cinco dimensiones clave (posicionamiento, comprensión sistémica, toma de decisión, estrategia de sostenibilidad y dimensión humana), el test permite identificar fortalezas, incoherencias y espacios de evolución en el ejercicio del liderazgo.

Más allá de evaluar conocimientos técnicos o competencias de gestión, esta herramienta propone una reflexión profunda sobre la manera en que observamos la realidad, interpretamos las dinámicas organizacionales y respondemos a la complejidad de los sistemas humanos, sociales y

Anexo: VI Herramientas (continuación)

ambientales. Desde esta perspectiva, liderar no consiste únicamente en alcanzar resultados, sino en comprender el impacto que nuestras decisiones generan en el conjunto del sistema.

Para el profesional de la sostenibilidad, el test ofrece una lectura especialmente valiosa, ya que permite analizar hasta qué punto la sostenibilidad está integrada como una forma de pensar y actuar, y no únicamente como una estrategia, un reporte o un conjunto de indicadores ESG. La herramienta ayuda a detectar dónde se producen las principales fracturas del sistema: en la mirada, en la comprensión, en la coherencia de las decisiones, en la integración estratégica o en la dimensión humana de la organización.

El cuestionario aborda aspectos esenciales del liderazgo sistémico, como la visión holística, la responsabilidad relacional, la lectura de la complejidad, la gobernanza basada en valores, la gestión de impactos, la inclusión de grupos de interés o la capacidad de sostener procesos de transformación a largo plazo. Asimismo, incorpora una mirada humanista que reconoce la importancia de la historia organizacional, las dinámicas invisibles, los patrones relacionales y el sentido de pertenencia dentro de los sistemas.

La interpretación de resultados no busca clasificar ni juzgar, sino generar conciencia y abrir conversaciones de desarrollo individual y colectivo. En este sentido, el test se convierte en una herramienta útil tanto para procesos de formación y liderazgo como para dinámicas de reflexión estratégica, cultura organizacional y transformación sostenible.

Desde una mirada sistémica, el liderazgo sostenible surge cuando pensamiento, decisión y acción se encuentran alineados con la comprensión

profunda de la interdependencia entre personas, organizaciones y entorno. Este test permite precisamente explorar ese nivel de integración y acompañar el desarrollo de liderazgos más conscientes, coherentes y regenerativos.

Valoración sistémica de la acción empresarial (Heescher) (enfoque y perspectiva sistémica).

Esta herramienta permite analizar el grado en que una organización integra una mirada sistémica en su manera de operar, decidir y relacionarse con su entorno. A partir de doce dimensiones clave — como la gestión de la complejidad, la diversidad, el aprendizaje o la conectividad—, la evaluación ofrece una visión amplia sobre cómo la empresa comprende y gestiona los desafíos actuales desde una perspectiva estratégica e integradora.

Para el profesional de la sostenibilidad, esta evaluación constituye una oportunidad para identificar fortalezas, tensiones y áreas de evolución en la cultura y el modelo de gestión de la organización. Más allá de medir prácticas concretas, invita a reflexionar sobre los marcos mentales desde los que se toman decisiones y se generan impactos.

La herramienta facilita conversaciones estratégicas, impulsa procesos de transformación organizacional y ayuda a incorporar criterios sistémicos en la toma de decisiones, favoreciendo organizaciones más resilientes, conscientes e interconectadas con su contexto social y ambiental. Ver en anexo

Toolkit DIRSE

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



Relat:

Nacimos del inconformismo y del optimismo: saber que las empresas pueden impactar más de lo que imaginan y activar su propósito mucho más de lo que creen. Lo llamamos "propósito en movimiento". FEM RELAT acompaña a organizaciones que quieren crecer, empoderar su marca y generar un impacto positivo en el planeta y en las personas. Con una mirada sistémica y cocreativa, conectamos cultura, propósito, estrategia, sostenibilidad y comunicación para cerrar la distancia entre lo que una empresa es, decide, hace y demuestra.

Cuando todo esto se alinea, la marca gana autoridad, confianza y capacidad real de crecer. Claro que trabajamos para crear relatos bonitos y campañas de impacto, pero lo que nos mueve de verdad es convertirlos en herramientas para ordenar y visibilizar propuestas de valor, cerrar la brecha entre lo que una empresa dice y lo que demuestra, y construir marcas más sólidas, creíbles y trascendentes. Hacia dentro y hacia fuera. FEM RELAT existe para impulsar empresas con propósito, estrategias que suman y comunicación que impacta.



Presente en España desde 1854 y en Portugal desde 1988, es una organización independiente -empresa "Business to Society"- que trabaja por la promoción, defensa y reconocimiento de la excelencia en calidad, salud, seguridad, medio ambiente y responsabilidad corporativa.

Desde todo tipo de entidades y sectores, desarrolla servicios de alto valor añadido que contribuyen a mejorar la capacidad de influencia de sus clientes para la creación de valor sostenible en sus organizaciones.

Con este objetivo de reforzar el desempeño empresarial y la sostenibilidad, Bureau Veritas centra su actividad en varios ejes de trabajo: Auditoría y Análisis, Inspección, Certificación y Asistencia Integral, y Formación; poniendo especial foco en la creación de herramientas que faciliten el control de riesgos y la mejora continua.



Nacida en 2013, DIRSE es la Asociación Española de los profesionales de la Sostenibilidad y los aspectos ASG, que trabaja por la promoción, defensa y reconocimiento de las personas que, desde todo tipo de entidades, desarrollan esta función específica, contribuyendo así, a mejorar su capacidad de influencia para la creación de valor en las organizaciones. Con este objetivo de reforzar la función, la asociación centra su actividad en cuatro ejes de trabajo: Formación, Recursos, Networking y Advocacy; poniendo especial foco en la creación de herramientas que faciliten el trabajo de los dirses.

En sus 12 años de existencia, DIRSE ha reunido a más de 1.000 socios individuales y más de 130 socios corporativos y cuenta con representación en toda España por medio de sus delegaciones territoriales. También ha constituido, junto a sus homólogos en Italia, Reino Unido y Alemania, la European Association of Sustainability Professionals (EASP).