GUÍA 32 PROSPERIDAD

Integración de los ODS en la pyme (I)
Estrategía de actuación.

Autor: Manuel Bestratén Belloví, Mieses Global

Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:

Las empresas tienen un papel determinante en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial las pequeñas empresas, que son la principal fuente de generación de riqueza y de empleo. Es vital que las organizaciones tomen consciencia de la importancia del cumplimiento de los ODS en sus políticas de actuación, no como una obligación, sino como la gran oportunidad para evolucionar en la senda de la Sostenibilidad a través de una innovación radical y participativa en que se replantee todo lo que se hace y cómo se hace para generar beneficios de toda índole que la sociedad reclama. Esta primera Guía se centra en poner en valor los ODS para las pymes y cuál debería ser la estrategia a seguir para su implementación, conjugando criterios de organismos internacionales y nuestra propia experiencia en procesos de cambio. En las siguientes guías se expone una síntesis de cada ODS, sus metas establecidas por Naciones Unidas, y un conjunto de ejemplos de buenas prácticas a nivel personal y organizacional a fin de facilitar el debate interno y poder priorizar acciones a seguir.

0. INTRODUCCIÓN

Podemos evolucionar en nuestra forma de pensar y de sentir cuando conocemos la realidad en la que estamos inmersos y nos implicamos en los procesos de cambio que el mundo necesita. O sea, cuando tomamos consciencia que todo depende de nosotros mismos, de nuestros comportamientos cotidianos, no de lo que hacen los otros. Culpabilizar a quienes ostentan el poder de los males o justificar nuestra limitada implicación e inoperatividad no hace más que favorecer que todo siga igual. Es necesaria la implicación de gobiernos, instituciones y todo tipo de organizaciones, pero nuestra actitud y comportamiento es determinante para que las cosas cambien, influyendo en los demás.

Las empresas, con su ejemplaridad ante todos sus interlocutores: trabajadores, proveedores, clientes y la misma sociedad, son esenciales para que la Agenda 2030 pueda cumplirse. Naciones Unidas considera que las empresas son un agente clave para la consecución de los ODS, tanto a escala local como internacional, y las pymes aún más.

No es tarea fácil, ante las abrumadoras cifras que evidencian la complejidad de la situación en la que vivimos, alterar tendencias. Se apuntan algunos da-

tos para tomar consciencia de la gravedad de la situación en la que estamos ante un desarrollo insostenible e injusto que no hace más que acrecentar la precariedad en el trabajo, las desigualdades y la sobreexplotación de los recursos naturales y su contaminación, con el empobrecimiento de la sociedad y de sus valores esenciales. No obstante, son muchísimas las personas y organizaciones que trabajan con esfuerzo y esperanza por el futuro sintiendose comprometidas.

La empresa responsable descubrirá que ya está haciendo actuaciones relevantes sobre los ODS, posiblemente sin saberlo, y que puede hacer otras con relativa facilidad, trabajando en equipo por el bien común y el de la organización, generando con ello propósito a todos sus miembros.

Algunos datos relevantes de la situación mundial:
Se inviertan 4000 millones de € diariamente en armamento (para la seguridad de un 20% de la humanidad), mientras ¾ partes de la población carece de recursos suficientes para vivir y más de 60.000 personas mueren al día de hambre, en su mayoría niños de 1 a 5 años.

Un puñado de personas, menos de setenta, poseen una riqueza mayor que la mitad de la población: “3.500 millones de almas”. Dicho en otros términos: Un 1% de la población disfruta de más del 80% de la riqueza. (OXFAM- Intermon).

1 de cada tres trabajadores vive en situación de pobreza. (OIT)
EL 75% de la población (5.100 millones de personas) no tienen acceso a ninguna prestación esencial de la Seg. Social (OIT).

Más de un 30% de los jóvenes no encuentran trabajo. El trabajo pierde continuamente valor frente al valor del capital. Una gran parte de la población vive con salarios cada vez más modestos y en condiciones de precariedad. El sector informal, fuera de protección, es cada vez mayor, incluso en sociedades desarrolladas.

El proceso de degradación ambiental no es lineal, es exponencial. En 2030 se emitirán unos 2.500 millones de Tm de desechos, lo que representará el doble de la cifra de 2012 que fue de 1.300 millones. (Banco Mundial).

El estrés hídrico se está intensificando aceleradamente. La población afectada por falta de agua será en 2030 del 40%. Sus causas son el cambio climático (la desertización y lluvias torrenciales por el calentamiento del agua del mar) y la contaminación de suelos y ríos (OCDE). El cambio climático está ya afectando y afectará a más movimientos migratorios que las guerras.

La contaminación de ríos y océanos que afecta gravemente a su flora y a su fauna, pone el peligro la vida en la tierra. La principal fuente de generación de oxígeno procede de la fotosíntesis de los bosques y la vegetación marina, en grave peligro.

El número y diversidad de especies es decisiva para la estabilidad de los eco- sistemas. Hasta un 30% de mamíferos, aves y anfibios están en amenaza de extinción en el correr de este siglo.

Por la inercia del efecto de los GEI (Gases de Efecto Invernadero) en la atmósfera y su durabilidad, aun deteniendo drásticamente su generación, el incremento gradual de temperatura del agua de mar seguirá produciéndose con los efectos nocivos que comporta.

Es evidente que el desarrollo actual es insostenible, económica, social y ambientalmente, y la gravedad de la situación como se ha dicho es extrema, sin conciencia suficiente de ello. En una sociedad de consumo guiada por poderes fácticos y cuya principal amenaza, como bien dijo la escritora Soledad Gallego, es el "*arma de distracción masiva*", el futuro es verdaderamente incierto. Redundan en ello importantes investigadores y sociólogos americanos como Jeremy Rifkin y Richard Florida, que plantean el fin del trabajo en una sociedad de clases en la que una minoría creativa cercana al poder tiene un trabajo bien remunerado, se podría incluir en ella al funcionariado; una mayoría que trabajan en trabajos no especialmente cualificados con salarios a la baja y otras muchísimas personas que trabajan en la precariedad o no tienen trabajo. Lo que está afectando gravemente a la calidad de vida y al deterioro de la salud mental de la sociedad. Evidentemente, este modelo de sociedad debemos y podemos cambiarlo.

Históricamente, las grandes crisis económicas han sido precursoras de grandes cambios con la aplicación de las nuevas tecnologías, energías y comunicaciones, que han supuesto la desaparición de actividades y puestos de trabajo, pero que han hecho surgir otros nuevos en cantidad mucho mayor gracias a la innovación. La gran crisis del 29 con profundas similitudes a la última que hemos atravesado da buena muestra de ello. También es cierto que se precisa una gobernanza mundial por encima de la plutocracia de grupos de Estados que permita recuperar los grandes valores éticos definidos en los Derechos Universales.

Solo con una toma de conciencia individual y colectiva, en una sociedad civil organizada, asumiendo con "dolor" donde estamos, podremos modificar con convicción nuestros comportamientos y generar nuevos hábitos para cambiar la realidad.

1. AVANCES RELEVANTES EN EL PROCESO INTEGRADOR DE LA EXCELENCIA, LA SALUD LABORAL Y LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL.

En contraposición a la compleja realidad en la que estamos, en los últimos 40 años se han producido en el mundo más desarrollado una serie de avances que favorecen una visión holística en integradora de la gestión empresarial.

Tales avances han sido debidos a exigencias económicas y de competitividad que demandan más eficiencia en los procesos productivos con nuevos modelos de gestión que lo propicien; a la presión de trabajadores y ciudadanos a través de sus organizaciones sindicales y cívicas; a la ejemplaridad de excelentes organizaciones y sus directivos, con el buen hacer de asociaciones empresariales; a los aportes de la Economía Social que se muestra como alternativa real a la Economía de Mercado, anclada en el beneficio económico, en menoscabo de los beneficios sociales y ambientales; y por supuesto, a los avances reglamentarios, que también son favorecedores de los avances.

Avances en Excelencia Empresarial.

La Excelencia es un concepto integrador de elementos demandados por la ciudadanía, como la Seguridad y la Salud laboral para prevenir daños derivados del trabajo y a su vez, promoverla; la Sostenibilidad para prevenir daños ambientales y asegurar el futuro de las generaciones venideras, respetando la naturaleza; y la Responsabilidad Social para dar la respuesta a necesidades

de los trabajadores, clientes, proveedores, y sociedad en general, con productos y servicios útiles, realizados en condiciones dignas y respetuosas con el entorno, generando beneficios sociales y ambientales, además de los económicos.

Ser excelente es ir más allá de lo esperado para sorprender a clientes, proveedores, trabajadores y a la misma ciudadanía. En MIESES consideramos que la Excelencia es una necesidad para estar siempre en las mejores condiciones personas y organizaciones, para dar en todo momento la mejor respuesta.

> *La Excelencia no es un fin, es un camino por el que vale la pena transitar. La vulgaridad y las rutinas atraen mediocridad, en cambio la excelencia retiene y atrae talento.*

Para generar excelencia en una organización hay que ser **donantes de confianza en las personas** (para generar autoestima), **de exigencia** (para alcanzar metas con espíritu de superación) y **retroalimentarnos continuamente** (para generar aprendizaje permanente y conocimiento).

Los Modelos de Excelencia empresarial se han caracterizado por focalizarse en las personas, cuidándolas y estimulando su desarrollo. El Modelo GPTW (*Great Place To Work*), que es privado y ha tenido gran difusión en el nuevo milenio, plantea que deben confluir tres elementos esenciales para la satisfacción de los trabajadores: **la confianza** generada por los mandos con un liderazgo facilitador e inspirador que potencie lo mejor de las personas, **la implicación de los trabajadores** en su actividad, con orgullo de pertenencia por lo que hacen, solo alcanzable si encuentran "sentido" en su trabajo que les permita desarrollarse, y **el buen clima laboral** en ambiente de alegría y compañerismo. Es un Modelo que se basa fundamentalmente en la percepción de los trabajadores, de ahí su valor.

Por su parte, el Modelo EFQM (*European Foundation Quality Management*) que también surgió en el nuevo milenio de un colectivo de empresas y ha tenido varias actualizaciones, destaca la implicación y la ejemplaridad de la dirección con la visión y los valores de la organización, el compromiso con la mejora continua, teniendo flexibilidad y agilidad ante los cambios necesarios; y por supuesto, el interés demostrado por las personas y sus condiciones de trabajo. Se estructura en cinco Agentes facilitadores (Liderazgo, Personas, Productos, Procesos y Recursos) y cuatro Resultados (Personas, Clientes, Sociedad y Resultados clave). El Beneficio económico no es un resultado clave, aunque es un medio imprescindible para la pervivencia. Las acciones llevadas a término tienen un 50% de peso en la evaluación; el mismo que tienen los resultados.

Avances en Salud laboral.

Ha habido avances sustanciales reglamentarios, pero también cabe destacar otros en el ámbito de la gestión empresarial que han favorecido una creciente atención a las personas como principal activo de las organizaciones.

- Con la Ley 31/1995 de PRL se ha pasado en España de una PRL reactiva a un sistema de gestión generador de valor y de cultura preventiva. Aunque se haya avanzado mucho, la integración de la PRL en el sistema de gestión empresarial es aún limitada, especialmente en las pymes. La PRL es vista aun como obligación y no como una necesidad y oportunidad.

Solo en términos generales una minoría de empresarios cree que la PRL reduce costes, mejora la calidad de los procesos y la productividad. Las empresas excelentes sí reconocen su valor estratégico.

- El Capital intelectual es el principal valor intangible de una organización y es necesaria su medición con nuevos sistemas de contabilidad. Está constituido por la suma del Capital humano (personas competentes e implicadas), el Capital Organizacional (los procedimientos y la cultura de empresa), el Capital Relacional (el valor de marca y la reputación en las relaciones interpersonales y organizacionales).

- La normalización de los sistemas de gestión y la gradual integración de los mismos, así como los Modelos de Excelencia empresarial, con un especial aporte de la norma ISO 45001 de Seguridad y Salud laboral que ha dado un peso importante al Liderazgo y la Participación de los trabajadores, y a la necesidad de contextualizar la organización para gestionar su evolución.

- Libro Verde de la Responsabilidad Social, RSE (2001) promovido por el Presidente de la Comisión Europea Jacques Delors. Definió lo que es una empresa responsable y situó a la PRL como la primera responsabilidad empresarial. No obstante, a pesar de la consciencia de la importancia de actuar de manera responsable, ha habido una muy limitada gestión efectiva de esta materia en las empresas.

- La Declaración de Luxemburgo de 2015 sobre "Empresa Saludable", aunque su origen se remonta años antes. Se pasa de la concepción de prevenir riesgos laborales a la de promover salud integral dentro y fuera de la empresa.

- Correlación matemática entre Salud laboral-Excelencia y Responsabilidad Social, destacando al respecto las investigaciones realizadas en el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo que demuestran que las empresas excelentes se preocupan con creces por las personas y sus condiciones de trabajo, asumen un compromiso visible ante las mismas, y asociado al mismo, desarrollan procesos altamente participativos, innovando continuamente tanto tecnológica como organizacionalmente. Constatamos también que las acciones de RSE influyen muchísimo en el nivel de SST alcanzado, y que los mandos adquieren un mayor liderazgo cuando se implican en las acciones preventivas.

Avances en Sostenibilidad:

- 1ª Conferencia de UN de Medio Ambiente (1972) y Declaraciones del Club de Roma (1972) poniendo "límites al crecimiento". Aurelio Peccei con una clara visión anticipatoria dijo: *"la justicia social es la premisa ineludible, sin ella no puede haber paz ni seguridad; ni desarrollo económico y social; ni libertad, ni dignidad humana o calidad de vida".*

- El informe de Brundtland y el concepto de desarrollo sostenible, que apareció por primera vez en el marco de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD) en 1987, presidida por Gro Harlem Brundtland (Ministra de Noruega). Tal informe planteaba las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y posibles soluciones a los problemas deriva-

dos de la globalización y del crecimiento de la población. Pero fue en la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro en 1992 que se oficializó el concepto de desarrollo sostenible.

- Carta de la Tierra, 2000, Promovida por Federico Mayor Zaragoza, Director General de Unesco, en donde se reconocen los derechos de la Tierra y de la Naturaleza, en donde las personas son una parte indisoluble de la misma, debiendo ponerse límite a la abusiva explotación de sus recursos.

> *"Que el nuestro sea un tiempo que se recuerde por el despertar de una nueva reverencia ante la vida; por la firme resolución de alcanzar la sostenibilidad; por el aceleramiento en la lucha por la justicia y la paz; y por la alegre celebración de la vida."*
>
> *Palabras finales de la Carta de la Tierra*

-Pacto Mundial de UN. (2001) promovido por Kofi Anan, Secretario General Se establecen los 10 principios a seguir por las organizaciones (Derechos humanos, Sociales-laborales, Ambientales y de lucha contra la Corrupción, el principal mal de la humanidad). Más de 8000 empresas en la actualidad están comprometidas en auto exigírselos. Actualmente, el Pacto Mundial es la iniciativa de UN para trasladar al sector privado los ODS y hacer posible que las empresas contribuyan a su logro.

-Declaración de RIO+20, 2012 Participaron más de 100 jefes de Estado y de Gobierno y más de 400 ministros. El documento final presenta una visión del desarrollo sostenible inseparable de la inclusión social. No obstante, sus resultados han sido de muy limitada efectividad.

- Indicadores GRI-G4 (*Global Reporting Inciative)* de origen norteamericano, para sistematizar las Memorias de Sostenibilidad -desde 1997- y que han tenido una gran difusión y aplicabilidad para la realización de memorias de triple base: económica, social y ambiental. Los informes no financieros que actualmente se están exigiendo legalmente a grandes empresas están en esta línea. Las pequeñas empresas debieran también aprovecharse de ello.

- Los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) de UN, 2015 son de trascendental importancia, con diferencias sustanciales respecto a los anteriores Objetivos del Milenio. Surgen de un proceso de debate y de consenso con múltiples instituciones y representantes de la sociedad civil. Ofrecen el camino integrador por Excelencia para garantizar el futuro de la Humanidad. La Salud laboral y la Sostenibilidad forman parte de varios de tales objetivos.

> *El empresariado es socio vital para la consecución de los ODS, y pueden contribuir a través de la actividad principal de su negocio. Por lo que pedimos a las empresas de todo el mundo, que evalúen su impacto, establezcan metas ambiciosas y comuniquen de forma transparente sus resultados.*
>
> *Ban-Ki-moon S. Gral. de UN.*

- La OIT (Organización Internacional del Trabajo) ante los ODS (2012) **Guy Reader** ha manifestado que "*los dos principales retos de la humanidad son re-*

cuperar la dignidad del trabajo y hacer frente al cambio climático derivado del empleo masivo de combustibles fósiles, y ambos retos están relacionados".

> *El concepto de Sostenibilidad es hoy integrador de la sostenibilidad ambiental, de la social y de la económica para la pervivencia de las empresas y la sociedad*

2. LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y LAS PYMES

Exponemos a continuación de manera muy sintetizada una serie de consideraciones a tener en cuenta. No pretenden ser máximas, sino reflexiones asumidas por Naciones Unidas con aportaciones de especialistas en la materia de MIESES.

Significado de los ODS.

Los ODS hacen un llamado a la acción entre gobiernos, empresas y sociedad civil, para poner fin a la pobreza y crear una vida digna y de oportunidades para todos, dentro de los límites del planeta. Los 17 ODS con sus 169 metas y cientos de indicadores se estructuran en tres grandes grupos, aunque todos están estrechamente interrelacionados: **Personales-Sociales** (1-5), **Ambientales** (6,12,13,14,15) y de **Prosperidad** (7-11, 16-17). Los dos últimos ODS, esenciales para el buen desarrollo de los anteriores, se dedican a la Paz y el Diálogo (16) y a las Asociaciones y Alianzas (17). Los ODS no son exigencias legales y no debiéramos verlos o utilizarlos de manera aislada, aunque algunos afecten más que otros por el tipo de actividad empresarial que se desarrolle. De actuar de manera conjunta se produce un efecto sinérgico y se potencian entre sí.

Figura 1 Estructuración de los ODS.

Naciones Unidas, en relación a las pymes, centran buena parte de sus acciones en promover mecanismos a escala gubernamental y de las Administraciones que permitan el desarrollo y la maximización del potencial de estas empresas. Ponen énfasis en la necesidad de regular e incentivar acciones de ayuda directa a las pymes, destacando todo lo relativo al acceso a servicios financieros y ventajas fiscales en la contratación, así como la potenciación del emprendimiento y el apoyo al medio rural, en especial a pequeños agricultores. Las pymes necesitan apoyo directo y generoso para poder pervivir.

Los ODS no son Utopía, debieran ser Valor de Marca

Hay que evitar a toda costa que puedan producirse aplazamientos en su cumplimiento según la Agenda 2030. Surgen voces que quieren hacer ver que los ODS son inalcanzables. Cambiar el mundo es difícil, pero modificar nuestros comportamientos tomando conciencia de la necesidad de hacerlo, y cambiar la realidad de nuestro entorno cercano, de nuestra familia, y de la empresa en la que trabajamos es fácil. Nuestra larga experiencia en contribuir a gestionar procesos de cambio en las organizaciones nos reafirma que sí lo es cuando nos lo proponemos, actuamos con convicción y contamos con el apoyo imprescindible de la Dirección.

> *La reputación es el principal valor de marca de una empresa, es su principal activo ante la creciente exigencia de la ciudadanía de estar cerca de organizaciones responsables.*

Cualquier comportamiento indebido de una organización puede trascender fácilmente a la opinión pública, dañar su reputación e incluso poner en peligro su pervivencia. La Salud y la Sostenibilidad son valores estratégicos para que personas y organizaciones encuentren Propósito. Aplicar medidas puntuales de Sostenibilidad, publicitandolas (*Greenwash)* sin llegar a la resolución de problemas resulta contraproducente ante la mira atenta del consumidor.

Retos de la implementación de los ODS en las pymes.

Las pymes tienen dificultades para la implantación de los ODS ante su principal preocupación que es sobrevivir y poder hacer frente a las múltiples exigencias, cargas impositivas, limitadas competencias digitales -imprescindibles para una efectiva gestión en todos los ámbitos-, y la morosidad asociada a una falta de liquidez financiera y a la falta de crédito para la innovación. Pero aunque estén faltas de recursos, tanto económicos como humanos, y de tiempo, son ágiles para aplicar soluciones innovadoras, y además, su equipo humano está mucho más comprometido que en las grandes, y su especialización puede ser un valor diferencial. Hemos de ayudarlas de manera directa con todos los medios a nuestro alcance.

Las pequeñas empresas necesitan financiamiento en sus procesos innovadores con los ODS y deben contar con apoyo de las grandes empresas y apoyo logístico de los profesionales de la Salud y la Sostenibilidad, así como de entidades cívicas implicadas en el tema. Las pymes suelen formar parte de la cadena de valor de grandes empresas como proveedores. Las políticas de trazabilidad de tales empresas suele provocar y facilitar que las pymes se vean obligadas a cumplir criterios de Sostenibilidad y tener que demostrarlo, pero requieren de ayuda.

También deberían arbitrarse mecanismos efectivos para que las grandes empresas y consultoras no acaparen las subvenciones previstas de organismos internacionales y de fondos europeos para facilitar la transición ecológica.

Como dijimos, hemos constatado que muchas pymes están desarrollando acciones vinculadas a los ODS, sin ser conscientes de ello, y por tanto, sin generar beneficios. El principal reto de las pymes es sistematizar dentro de la empresa las acciones de cumplimiento de los ODS asociadas a las acciones de Responsabilidad Social, midiendo su eficacia para estímulo interno y mejora de su gestión empresarial, y también con ello, facilitar su proyección externa de acuerdo a sus intereses.

Los ODS son la hoja de ruta más esperanzadora para el futuro de la humanidad, ya que van a asegurar tanto la pervivencia como organización, como su contribución a la sostenibilidad de la sociedad y del planeta, algo trascendental por lo que sentirse orgullosos.

3. EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LOS ODS EN LAS PYMES. VISIÓN Y EXPERIENCIA DE MIESES GLOBAL

En base a nuestra experiencia, los cinco elementos esenciales a tener en cuenta en los procesos de cambio exitosos de las organizaciones son los siguientes:

1) Despertar el sentimiento de necesidad y urgencia. Es el verdadero motor del cambio. De ahí la importancia de la concienciación a todos los niveles de la organización de la necesidad de evolucionar.

2) *Redefinición de la Visión, Propósito y Valores.* Son los *que* han de guiar los comportamientos de todos los miembros de la organización. Deben ser fruto de un diagnóstico previo de la cultura empresarial existente y del posterior debate interno para su plena interiorización. Una vez definidos deben ser trasladados a todos los procedimientos y actividades de la organización.

3) Compromiso visible de la Dirección. Es imprescindible el liderazgo consciente de la dirección, asociado al propio liderazgo cultural de la organización, en donde todos los mandos actúen con ejemplaridad. Para ello, es necesaria la implicación de agentes facilitadores del cambio, como suelen ser los buenos profesionales y especialistas de la organización. Los mandos han de aprender a dirigir y tales competencias de liderazgo les han de ser exigidas y controladas a través de su desempeño.

4) Implicación de todos los miembros de la organización, Será a través de la participación en actividades de innovación y de mejora, que los trabajadores se implicarán en el proceso de cambio al verlo útil. Es necesario sistematizar actividades participativas para la generación de cambios, con las competencias para hacerlos posibles y emplear indicadores para medir la eficacia generada. Por ejemplo, investigando accidentes e incidentes, revisando los lugares de trabajo, instalaciones y equipos, observando la manera de trabajar para mejorar procedimientos y competencias, realizando reuniones periódicas y frecuentes para planificar el trabajo y compartir experiencias, creando grupos de mejora de procesos o ante temas o problemas específicos, etc., y finalmente,

5) Consolidación del proceso de cambio. Ni dormirse en los laureles, ni desanimarse ante cualquier fracaso que surja, son la oportunidad para ir reconduciendo el proceso, que debe alimentarse de las propias vivencias. Ver Bibliografía.

Además, los procesos de cambio deben conducirse con ARTE Y SENSIBILIDAD. Los aspectos a mejorar han de verse con los ojos y despertar emociones y sentimientos. Sin Propósito, con significado claro de lo que se persigue, y sin Pasión, ningún cambio importante es posible. Con esta perspectiva diseñamos planes de acción para ayudar a las pymes a evolucionar para dar cumplimiento a los ODS y generar valor. Destacamos a continuación, algunos elementos a tener en cuenta a los que les damos especial importancia.

El diagnóstico de la cultura empresarial

En primer lugar, hay que trabajar para situar a las personas en el corazón de la organización, haciéndolas copartícipes del cumplimiento de los ODS, desarrollando en las pymes estrategias colectivas y alianzas para una gestión integral de todo tipo de potenciales daños, con atención conjunta y especial al Cuidado de personas y a la Prosperidad de la organización.

> *Las pymes necesitan de apoyo directo mediante herramienta sencilla de autoevaluación de su situación respecto a los ODS que les permita actuar y a la vez, proyectarse mejor al exterior.*

MIESES ha puesto a disposición de las pymes el Modelo de Autodiagnóstico de la Cultura de Excelencia empresarial en los cuatro ámbitos (Modelo 4P: Personas, Prevención, Planeta, Prosperidad). Ello permite averiguar rápidamente el significado que tienen las personas en la organización para potenciarlo, así como las debilidades significativas y fortalezas con los ODS, aportando orientaciones de mejora mediante un informe automático de resultados, acompañado de instrumentos documentales de apoyo (Guías MIESES) y acciones formativas. Es importante su contextualización socio económica en el sector en el que estemos y la elaboración de un Plan Estratégico de acción con Propósito, que ayudamos a conformar. Las empresas que están en la senda de la Excelencia reciben un reconocimiento, cuidándose de darlo a conocer.

A partir de tal diagnóstico y su consecuente Plan de acción, como se ha dicho, es necesario que las pymes realicen sencillos informes no financieros para efectuar un seguimiento de los avances realizados en el cumplimiento de los ODS. Las métricas son importantes para poner en valor lo que se está haciendo y corregir desviaciones; también para poder irradiar información que ayude a otras pymes a evolucionar y aprovechar las mejores prácticas.

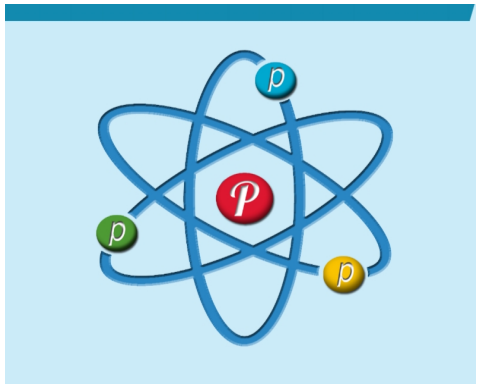

Fig.2 Modelo orbital de las 4P de Mieses.

Concienciación de los ODS y su priorización

Los ODS abarcan múltiples campos de acción aunque existan estrechas interrelaciones entre todos ellos. El primer paso es entender los ODS, tomar consciencia de lo que representan y reflexionar sobre lo que se puede hacer ante los mismos; y cómo podríamos intervenir tanto a nivel personal como organizacional. O sea, habríamos de tomar consciencia de todo lo que comportan y con ello estaríamos en condiciones de poder consensuar y priorizar acciones a adoptar.

En el diagnóstico inicial de la Cultura empresarial que se acaba de exponer ya se han puesto en evidencia las debilidades existentes en el cumplimiento de los ODS que deberían ayudarnos en tal proceso de concienciación.

En esta línea, hemos recogido en las siguientes Guías Mieses, tablas que relacionan los 17 ODS y sus 169 Metas establecidas con una serie de ejemplos de buenas prácticas para cada una de ellas a nivel personal y organizacional de posible adopción. No se trata que tales buenas prácticas sean las más relevantes, son simplemente una base de partida para orientar e inspirar a cada organización en función de su actividad. Un análisis con participación representativa de la organización permitiría identificar y seleccionar aquellas que se consideren más interesantes y viables, y añadir otras surgidas del debate, descartando otras. Es fundamental poder priorizar.

En Mieses hemos desarrollado una serie de ejercicios y juegos para facilitar el aprendizaje de los ODS, así como la identificación y selección de los que puedan considerarse en una primera instancia de mayor interés para una organización. Cada organización debiera consensuar y definir con ayuda de un buen conocedor de la materia, los objetivos generales y específicos de los ODS priorizados, con indicadores de seguimiento.

Visión y Valores de la organización

La visión y los valores de la organización deben ser redefinidos e interiorizados mediante mecanismos altamente participativos. Es de importancia vital dedicar un tiempo a su análisis, reflexión y debate, ya que ellos, como se ha dicho, están en la esencia de los comportamientos conscientes de las personas para construir Excelencia. La construcción de la empresa consciente debe estar fundamentada en valores, también espirituales, como el amor, la empatía y la ayuda mutua, en un marco de diálogo y de transparencia, con un lenguaje saludable que evite todo tipo de violencia en la comunicación.

> *La Salud y la Sostenibilidad son valores determinantes para que las personas y las organizaciones encuentren sentido, y se desarrolle la innovación y la creatividad.*

Los ODS dan la verdadera coherencia y cohesión al desarrollo del proyecto empresarial y debieran asumirse como una verdadera oportunidad de negocio. Es necesario aprovechar las TIC al servicio de las personas para una prevención integral, proactiva y predictiva. La transformación digital da la oportunidad de reinventar las organizaciones y humanizarlas -lo que no es un contrasentido- para desarrollar, como se ha dicho, una prevención integral a fin de que los propios trabajadores puedan auto gestionar con autonomía sus actuaciones y auto controlar la seguridad y calidad de las mismas y de su entorno.

Hay una acuciante necesidad de reducir costes ocultos en las organizaciones para generar valor. Tales costes son inmensos por desconocimiento, incompetencias, negligencias y desmotivación, que se diluyen en la contabilidad de la organización, engrosando sin saberlo los costes de oportunidad.

Desarrollo de competencias.

El desarrollo de competencias es fundamental (conocimientos, habilidades y actitudes) como elemento integrador del sistema de gestión y la base en una nueva cultura de aprendizaje, en especial en el lugar de trabajo, fruto del tra-

bajo en equipo. Las competencias debieran ser definidas y clasificadas en niveles en cada puesto de trabajo, como mínimo tres, para poder establecer con indicadores su implementación y ser evaluadas a través del desempeño, ello en un marco de diálogo y transparencia. El proceso de formación para un correcto desempeño en actividades y tareas debe fundamentarse en las competencias necesarias definidas que todos los miembros de la organización deben asumir.

El cumplimiento de los ODS asumidos como prioritarios debe estar integrado en las competencias de todos los miembros de la organización para ser efectivo.

Habrá competencias específicas o técnicas propias de la actividad, habrá competencias organizacionales o transversales, más allá del puesto de trabajo, como de liderazgo, de participación, de innovación, de salud laboral, etc., y habrá competencias personales y emocionales, como de resiliencia ante adversidades, de autocontrol, y de motivación, entre otras.

Es necesario potenciar las competencias digitales en todos los ámbitos que facilitan la democratización del trabajo y la disponibilidad de la información por quien realmente la necesita. La inteligencia artificial será determinante en la mejora de la productividad y la mejora de las condiciones de trabajo. El incremento gradual de competencias que debe producirse en las organizaciones debiera ir asociado a procesos de innovación y mejora

Innovación y mejora de los procesos productivos en coherencia a los ODS.

Es imprescindible apostar firmemente por una nueva cultura de aprendizaje asociada a la innovación en todos los ámbitos. Mejorando e innovando en los procesos se aprende, y a la vez, se generan conocimientos para ir acrecentando nuestra capacidad innovadora.

Precisamente para la innovación en competencias y en procesos hemos desarrollado la Solución MIESES-OIT, que cuenta con el apoyo de tal Organismo Internacional al haber sido reconocido el mejor proyecto europeo en convocatoria de 2020. Destacamos cuatro características esenciales de tal Solución:

Alineamiento de las competencias esenciales de la organización con las competencias de los puestos de trabajo

Construcción de las competencias a partir de necesidades y también potencialidades de los trabajadores. Las competencias no se definen desde arriba, se construyen también desde abajo.

Estrecha interrelación entre "Liderazgo – Participación – Innovación" en los procesos clave de la organización, con la implicación de sus miembros y asociando los cambios y mejoras en los mismos con la mejora de las competencias.

Medición de los activos tangibles e intangibles generados en los procesos de cambio con indicadores surgidos y consensuados de los propios procesos.

La metodología SIMAPRO de la Organización Internacional del Trabajo para la mejora conjunta de la Productividad y las Condiciones de trabajo se ha demostrado de extraordinaria utilidad en los procesos productivos. Se trata de generar pequeños grupos de trabajo en los procesos productivos, compuestos por personas directamente implicadas en los mismos, empezando por aquellos que sean claves para consensuar acciones de mejora con indicadores. La experiencia nos ha demostrado que se obtienen rentabilidades considerables, superiores al 8%. Ver Bibliografía.

4. EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LOS ODS EN LAS EMPRESAS SEGÚN LA GUÍA SDG COMPAS

Complementariamente a lo expuesto, tenemos como referentes internacionales en el proceso de implantación de los ODS, la "Guía SDG Compas" y la "Guía de trazabilidad en la cadena de valor para pymes", que se indican en la Bibliografía, ambas promovidas por el Pacto Global de UN. Pero como dice el refrán popular: "del dicho al hecho hay un buen trecho". Las directrices y guías son útiles y las necesitamos, pero las empresas requieren de un apoyo de calidad, directo, personalizado y con visión holística para avanzar con paso firme. A continuación se expone una síntesis de los cinco pasos que la citada Guía establece, con algunos instrumentos de interés.

Entendiendo los ODS. Paso 1.

Como primer paso es importante familiarizarse con los ODS y entender las oportunidades y responsabilidades que representan para la actividad empresarial y el negocio.

- Identificar futuras oportunidades de negocio, innovando tecnológicamente, aumentando la eficiencia energética, las energías renovables, edificios verdes, transporte sostenible, etc.
- Mejorar el valor de la sostenibilidad en la cadena de valor. Aprovechamiento de incentivos para un uso más eficiente de los recursos. Incremento del compromiso y la productividad. Atracción de talento ante las exigencias de los jóvenes.
- Fortalecimiento de las relaciones con las partes interesadas, mejorando la confianza y la reputación, reduciendo riesgos y generando resiliencia ante incertidumbres.
- Estabilizar las sociedades y los mercados, fortaleciendo la educación con personas más competentes e implicadas y usando un lenguaje común con un propósito compartido.
- Responsabilidades mínimas de las empresas en un marco de conductas responsables y de respeto a principios éticos. El marco normativo y muchas directrices. van en esa dirección, por ejemplo la ISO 26000 sobre Responsabilidad Social.

Definiendo prioridades. Paso 2.

Es imprescindible definir donde están las oportunidades y cuales debieran ser las prioridades para enfocar y optimizar los esfuerzos.

- Mapear toda la cadena de valor para identificar áreas de impacto positivo y negativo, involucrando a las partes interesadas. Evaluar el impacto a nivel de empresa y de producto, siendo transparentes acerca del alcance o límite que se haya establecido. Análisis del ciclo de vida u otras herramientas específicas.
- Seleccionar indicadores y recopilar datos. Para cada área de alto impacto habría que identificar uno o más indicadores que expresen de la forma más adecuada las actividades de la empresa y su impacto en el desarrollo sostenible para poder hacer un seguimiento. Podría ser útil seguir un modelo

lógico sencillo que parte de los Insumos, o sea, recursos usados que podrían afectar positiva o negativamente el ODS, las Actividades que se llevan a cabo, los Productos que se generan con esas actividades, los Resultados y cambios que se ven en la población objetivo y los Impactos generados. Puede consultarse documento Guía de Medición del Impacto Socio-Económico generado

Estableciendo objetivos. Paso 3.

El establecimiento de objetivos se basa directamente en los resultados de la evaluación del impacto y priorización cubierta en el paso anterior, resultando esencial para impulsar un buen desempeño.

- Definir el alcance de las metas y seleccionar los indicadores clave de desempeño, medibles y representativos, KPI. Para cada prioridad hay que reducir la selección a algunos indicadores clave que sean los que mejor expresen el impacto generado y sean fáciles de obtener.
- Definir la línea base para cada objetivo, ligado al proceso de evaluación del impacto del Paso 2. Seleccionar el tipo de objetivos: absolutos (por ejemplo, reducir los incidentes relacionados con la Seg. y Salud en un 30% en tres años) y relativos o de intensidad, que compara el KPI con una unidad de producto (por ejemplo, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero por unidad de venta en un 25% en tres años).
- Establecer el nivel de ambición con objetivos alcanzables. Si son ambiciosos se estimula más la innovación y la creatividad si el entorno acompaña.
- Anunciar los compromisos con los ODS. Hacer públicos algunos objetivos de la empresa puede ser una herramienta de comunicación eficaz. Al hacerlo, puede inspirar y comprometer a trabajadores y socios del negocio, así como proporcionar una buena base para un diálogo constructivo con las partes interesadas.

Integrando la sostenibilidad en las actividades y en las funciones. Paso 4.

Como resultado del establecimiento de objetivos, se habrán identificado KPI específicos y objetivos, y se habrán establecido objetivos para cada una de las prioridades estratégicas de la empresa. Ahora es fundamental integrar la sostenibilidad en la actividad principal del negocio.

- Anclar objetivos de sostenibilidad dentro del negocio. El papel de la Dirección es determinante para crear un entendimiento compartido de cómo avanzar y generar valor y como se puede complementar el progreso hacia otros objetivos de negocio. Es necesario integrar los objetivos de sostenibilidad en las revisiones de desempeño y en los sistemas de remuneración. Ello demanda que los objetivos de sostenibilidad sean parte integral tanto de objetivos financieros como estratégicos y operativos, formando parte de la misión, visión y otras declaraciones del propósito de la empresa
- Integrar la sostenibilidad en todas las funciones de las áreas de la organización
- Participar en alianzas. La empresa debiera explorar al menos tres tipos de asociaciones: a) Asociaciones de cadena de valor en las que se combinan habilidades complementarias, tecnologías y recursos, y aportan nuevas soluciones a los mercados, b) Iniciativas colaborativas dentro del sector que unen a diferentes líderes en un intento de elevar los estándares y prácticas en toda la industria y superar los retos compartidos, y c) Asociaciones de diversas partes interesadas, incluyendo organizaciones del sector privado y de la sociedad civil.

Comunicando para auto controlarse y trasmitir los avances. Paso 5.

- Es importante reportar y comunicar continuamente sobre el progreso generado en el cumplimiento de los ODS en beneficio de todos para hacer comprender y satisfacer las necesidades de las diferentes partes interesadas. También se contribuye con ello a irradiar a otras organizaciones y a la sociedad buenas maneras de proceder. Hay muchas iniciativas nacionales e internacionales al respecto, algunas ya son obligatorias para grandes empresas.

-Es necesario que las empresas se focalicen en sus informes de sostenibilidad en los aspectos materiales, los cuales están a su vez relacionados con los aspectos económicos. Es recomendable utilizar Guías para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, como el GRI G4, por su gran difusión y aplicabilidad, lo que permite una sistematización de la información relevante, el control de su evolución y su comparación con otras organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

NACIONES UNIDAS
Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivos y Metas
https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

GRI-UN, GLOBAL COMPACT, WBCSD
SDG COMPASS. La guía para la acción empresarial en los ODS
https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf
www.sdgcompass.org
www.globalreporting.org
www.unglobalcompact.org
www.wbcsd.org

NACIONES UNIDAS- PACTO GLOBAL Y BSR
Guia de trazabilidad en la cadena de valor para pymes
https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fsupply_chain%2FTraceability%2FGuide_to_Traceability.pdf

MIESES Global
Modelo de Autoevaluación de la Cultura de Excelencia empresarial. Solicitar a: info@miesesglobal.org

M.BESTRATEN
NTP 913 INSST. Productividad y condiciones de trabajo. El Modelo SIMAPRO
https://www.insst.es/documents/94886/326775/913w.pdf/18697829-9046-42cf-b580-4941f3264979?version=1.0&t=1617977753339
NTP 829 INSST. Nueva cultura empresarial y condiciones de trabajo. Factores de éxito del cambio
https://www.insst.es/documents/94886/328096/829+web.pdf/5ca3f4ce-b76b-4539-aa0f-3c8055734c1f

5º CONGRESO INTERNACIONAL DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y REVOLUCIÓN 4.0 VIGO
Mesa redonda: Las pymes, claves para el desarrollo saludable y sostenible
http://www.miesesglobal.org/las-pymes-claves-para-el-desarrollo-saludable-y-sostenible/

Se autoriza su reproducción parcial sin ánimo de lucro, citando la fuente: MIESES Global, nº de Guía, título y autor. MIESES Global no es responsable ni garantiza la exactitud de la información de los sitios web que no son de su propiedad, ni de los contenidos de los hipervínculos incluidos en esta guia.