CAPITALISMO REGENERATIVO

Del valor compartido a la huella fértil



INSTITUTO
INTERNACIONAL
DEL VALOR COMPARTIDO

CAPITALISMO

REGENERATIVO

Del valor compartido a la huella fértil



INSTITUTO
INTERNACIONAL
DEL VALOR COMPARTIDO

Capitalismo Regenerativo. Del valor compartido a la huella fértil

Autores: equipo del Instituto Internacional del Valor Compartido
Dirección: Luis Antonio González Pérez

Primera edición digital: noviembre de 2026

© Instituto Internacional del Valor Compartido (IIVC), 2026
Avda. Federico García Lorca, 4, portal 3, bajo B
35011 Las Palmas de Gran Canaria
www.institutodelvalorcompartido.org

ISBN: 978-84-09-86230-6 (edición digital, EPUB)

Diseño de cubierta, maquetación e infografías: Instituto Internacional del Valor Compartido

Nota sobre el uso de inteligencia artificial: en la creación y edición de esta obra se han utilizado herramientas de inteligencia artificial como apoyo en la revisión de contenidos, la verificación de fuentes, la redacción y la maquetación. Todo el proceso se ha realizado bajo la dirección de Luis Antonio González Pérez y la responsabilidad editorial del Instituto Internacional del Valor Compartido, que responde de su contenido.

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

Índice

El libro en diez ideas 5

Nota editorial 7

Prólogo 8

1. ¿Por qué no deberías leer este libro? 13

Primera parte. Fundamentos para una nueva civilización económica 18

2. El origen del regenerador 19

3. De esto ya se habla 27

4. ¿Por qué es disruptivo el capitalismo regenerativo? 36

Segunda parte. Marcos conceptuales y sistémicos 43

5. La empresa como ecosistema 45

6. La creación de valor compartido en clave regenerativa 53

7. Innovación con propósito: cuando crear significa regenerar 60

8. Liderar lo imposible 67

9. Economía del cuidado y diseño de futuros regenerativos 73

Tercera parte. Aplicación práctica y transformación 79

10. Tecnología, inteligencia artificial y regeneración 81

11. Economía circular profunda: del reciclaje a la regeneración de sistemas 88

12. Diseño regenerativo aplicado a las organizaciones 95

13. El poder invisible de los relatos 102

Cuarta parte. La práctica transformadora 108

14. Transformación integral: integrar lo regenerativo en la estrategia 110

15. Medición regenerativa: nuevos indicadores para valorar el impacto 118

16. El capitalismo regenerativo en el mundo real: límites, desafíos y oportunidades 130

17. Gobernar la complejidad: gobernanza regenerativa y políticas públicas 138

18. Del modelo regenerativo a la práctica cotidiana 147

Epílogo. Más allá del libro 154

Glosario y siglas 156

Bibliografía seleccionada 160

Sobre el Instituto Internacional del Valor Compartido 165

El libro en diez ideas

Para quien dispone de cinco minutos antes de decidir si sigue leyendo.

1. **Reducir el daño ya no basta.** Tras tres décadas de sostenibilidad, los indicadores del planeta siguen empeorando. La propuesta regenerativa pide algo más: que la actividad económica deje los sistemas de los que depende en mejor estado del que los encontró (capítulo 4).
2. **El capitalismo regenerativo es el resultado de aplicar el valor compartido.** Cuando la filosofía y el modo de gestión del valor compartido se aplican con coherencia y en el tiempo, la empresa crea a la vez valor económico, social y ambiental, y deja más fuertes a las personas, las comunidades y los ecosistemas de los que depende (capítulo 3).
3. **El objetivo es el valor fértil, y su marca, la huella fértil.** El valor fértil se reparte y, además, fortalece su propia fuente. La huella fértil es lo que la organización deja mejor y con capacidad de seguir generando valor y mejorando por sí mismo: no un aporte puntual, sino un motor de creación positiva continuada. La huella ecológica, en cambio, mide lo que se consume (capítulos 3 y 15).
4. **La empresa es un ecosistema de siete relaciones.** Liderazgo, personas, clientes, proveedores, entorno natural, comunidad y comunicación: las siete áreas de la norma CCVC2030. La debilidad de una erosiona a las demás (capítulo 5).
5. **La eficiencia sin propósito puede agravar los problemas.** El efecto rebote demuestra que hacer las cosas más baratas puede aumentar el consumo total. Innovar con propósito exige preguntarse qué sistema se fortalece (capítulo 7).

6. **La transformación es un problema adaptativo, no técnico.** Ningún experto puede resolverla desde fuera. Depende de la seguridad psicológica de los equipos y, sobre todo, de los mandos intermedios (capítulos 8 y 14).
7. **Hay que medir el capital, no solo los resultados del año.** Y decidir explícitamente cuánto vale el futuro: la tasa de descuento con la que se evalúan las inversiones es, en el fondo, una decisión moral (capítulo 15).
8. **Las empresas no cooperan aunque les convenga.** El dilema del prisionero, el problema del polizón y la inconsistencia temporal lo explican. Las reglas compartidas y las señales creíbles, como una certificación verificada por un tercero, ayudan a superarlo (capítulos 16 y 17).
9. **El tiempo de las afirmaciones vacías ha terminado.** Desde el 27 de septiembre de 2026, la normativa europea prohíbe las afirmaciones ambientales genéricas y los distintivos de sostenibilidad que no se basen en un sistema de certificación con supervisión independiente (capítulos 13 y 15).
10. **La transformación empieza en lo pequeño y en el territorio.** Victorias concretas y visibles, preguntas incorporadas a cada reunión y alianzas con el entorno. Los territorios con límites claros, como unas islas, son laboratorios privilegiados para ensayarla (capítulos 17 y 18).

Nota editorial

Este es un libro de divulgación, pero no de opinión suelta. Cada dato, cada caso empresarial y cada cita que aparece en sus páginas remite a una fuente que puedes consultar por tu cuenta. Las encontrarás en las notas de cada capítulo y en la bibliografía final.

Hemos querido ser estrictos en esto por una razón sencilla: en el terreno de la sostenibilidad circulan demasiadas cifras redondas sin origen y demasiadas frases célebres que nadie dijo nunca. Cuando una idea atribuida a un autor carece de fuente documentada, lo decimos. Cuando una empresa citada como ejemplo tiene también luces y sombras, las contamos.

Los casos anónimos que proceden del trabajo del Instituto Internacional del Valor Compartido (IIVC) con empresas e instituciones se reproducen con permiso y sin datos que permitan identificar a sus protagonistas. Cuando un ejemplo es hipotético, construido para ilustrar una idea, el texto lo indica expresamente. Los casos de empresas que aparecen con su nombre se basan exclusivamente en información pública y se recogen con fines divulgativos.

Este libro es obra del equipo del Instituto Internacional del Valor Compartido, bajo la dirección de su presidente, Luis Antonio González Pérez. Recoge el trabajo, las ideas y las experiencias del Instituto en su labor con empresas e instituciones.

La obra *Dis-Rup-Tive*, de Daniel Pérez Estévez y Luis Antonio González Pérez, publicada por el Instituto Internacional del Valor Compartido en 2022, aparece a lo largo del libro como referencia de pensamiento. Comparte con él una convicción: que la transformación que necesitamos es, antes que técnica, una transformación de la mirada.

Prólogo

«Nada vivo permanece igual. Lo único verdaderamente irresponsable es no cambiar». — Dis-Rup-Tive [1]

Hay una pregunta que escuchamos cada vez con más frecuencia en las reuniones con empresas, ayuntamientos y cabildos. Casi nunca se formula así, con estas palabras, pero está ahí, debajo de las demás: *¿esto de la sostenibilidad sirve de verdad para algo, o es una capa más de papeleo?*

Lo recordamos bien. Era 2021 y empezábamos a acompañar a festivales de música en sus procesos de certificación CCVC2030 y CDA2030. En una de aquellas reuniones, el gerente de un festival muy conocido en las islas nos lo dijo sin rodeos: «Bueno, esto al final, para lo que sirve es para que te den las ayudas y que no te machaquen en las redes». Es uno de esos momentos en los que te planteas recoger los papeles y despedirte. Decidimos quedarnos, porque entendimos que teníamos una responsabilidad: convencerle de que estaba equivocado. Le contamos nuestra experiencia, le mostramos datos y ratios de rentabilidad vinculados a la sostenibilidad. Aquel día, para él, la sostenibilidad dejó de ser un gasto y empezó a ser una inversión.

La pregunta es legítima y merece una respuesta honesta. Durante tres décadas hemos hablado de sostenibilidad como si fuera un destino. Las empresas han aprendido a medir su huella, a reducir consumos, a publicar memorias cada vez más extensas. Todo eso ha sido necesario. Pero los indicadores del planeta siguen empeorando, y muchas personas que trabajan en esas mismas empresas tienen la sensación de estar rellenando formularios mientras el edificio arde.

Este libro parte de una convicción que el Instituto Internacional del Valor Compartido (IIVC) ha ido construyendo con los años: reducir el daño ya no basta. Hace falta un paso más, que la literatura especializada llama *regeneración*. Consiste en que la actividad económica deje los sistemas de los que depende —el suelo, el agua, las comunidades, la confianza— en mejor estado del que los encontró.

Dicho así suena a utopía. No lo es, o no del todo. En las páginas que siguen encontrarás empresas que ya lo intentan, con resultados medibles y también con contradicciones. Encontrarás las ideas de quienes han pensado el problema con rigor, y las críticas de quienes desconfían de ellas. Y encontrarás, sobre todo, una propuesta para llevar todo esto al terreno de la gestión diaria.

Desde dónde hablamos

El IIVC es una entidad sin ánimo de lucro con sede en Las Palmas de Gran Canaria. Trabajamos con administraciones públicas y con empresas de muy distinto tamaño para integrar la sostenibilidad, la ética y la rentabilidad en su estrategia. Hemos desarrollado normas propias de certificación, como el Certificado de Creación de Valor Compartido (CCVC2030), que auditan de forma independiente Applus+ Certification. Promovemos también la Cátedra Empresa de Valor Compartido, Innovación y Sostenibilidad de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

No es casual que este libro se escriba desde unas islas. En un territorio insular los límites no son una abstracción. En varias de nuestras islas, buena parte del agua que se bebe sale del mar a través de desaladoras. La energía, los residuos, el suelo disponible, el turismo que nos sostiene y nos presiona a la vez: aquí todo se nota antes y se nota más. Canarias es, en cierto modo, un laboratorio a escala de lo que el planeta entero empieza a experimentar. Por eso hablamos desde Canarias, pero pensando en cualquier lugar.

Qué vas a encontrar

La primera parte explica de dónde viene la idea de regeneración y por qué supone una ruptura con la sostenibilidad tal como la hemos practicado. La segunda ofrece los marcos conceptuales: la empresa entendida como ecosistema, el valor compartido, la innovación, el liderazgo y la economía del cuidado. La tercera baja a la aplicación: tecnología, economía circular, diseño organizativo y relato. La cuarta aborda la transformación en la práctica, desde la estrategia y la medición hasta las políticas públicas y el trabajo cotidiano.

Quien dirige una empresa puede ir directamente a los capítulos 5, 14 y 15, y volver después a los fundamentos. Quien viene de la economía encontrará en los capítulos 3, 15 y 16 el debate académico y sus límites. Quien trabaja en un equipo, en un mando intermedio o en una pequeña organización, probablemente se reconocerá en el capítulo 18. Y quien estudia Administración y Dirección de Empresas, Economía o una disciplina afín puede leerlo en orden, apoyándose en el glosario final y en los recuadros que cierran cada capítulo, pensados también para el trabajo en el aula.

Qué no es este libro

No es un manual cerrado ni una doctrina. El capitalismo regenerativo es un campo en construcción, con definiciones que todavía se discuten y con riesgos evidentes, el primero de ellos que la palabra *regenerativo* acabe gastada antes

de haber significado algo. Hemos preferido mostrar esas tensiones en lugar de esconderlas.

Tampoco es un libro que pretenda tener razón en todo. Si al terminarlo discrepas de alguna de sus tesis, pero lo haces con mejores argumentos que antes de empezar, habrá cumplido su propósito.

Una generación que puede elegir

Mi hija Leire tiene tres años. Cuando pienso en el mundo que encontrará al cumplir los treinta, no puedo evitar hacerme la pregunta que atraviesa este libro: ¿qué le estamos dejando?

Durante la mayor parte de la historia, esa pregunta tenía una respuesta modesta. Cada generación hacía lo que podía con lo que tenía, y casi nunca sabía con precisión qué consecuencias tendrían sus actos para las siguientes. Nosotros ya no tenemos esa excusa.

Creo que somos la primera generación que puede plantearse, a la vez por capacidad técnica y por convicción compartida, dejar un mundo mejor del que recibió, o al menos regenerar una parte de él. Tenemos los datos para saber qué estamos dañando, las herramientas para medirlo y la tecnología para repararlo. Y, por primera vez, una parte muy amplia de la sociedad, de las empresas y de las instituciones está de acuerdo en que hay que hacerlo.

Esa coincidencia entre lo que podemos y lo que queremos hacer es una oportunidad histórica. También es una responsabilidad que no podremos trasladar a nadie. Si no lo hacemos quienes podemos hacerlo, ¿quién lo hará?

Yo no consigo leer los capítulos que siguen sin pensar en Leire. Las decisiones que tomemos en las empresas y en las instituciones durante los próximos años formarán parte del mundo en el que ella crecerá. No se me ocurre una razón mejor para ponerse a trabajar.

Gratitud

Este libro no existiría sin las empresas, instituciones y personas que en estos años han abierto al IIVC sus puertas, sus números y sus dudas. De ellas hemos aprendido casi todo lo que aquí se cuenta. A ellas va dedicado, junto con el principio que orienta nuestro trabajo desde el primer día: poner a las personas presentes y futuras en el centro de las decisiones.

Luis Antonio González Pérez
Presidente del Instituto Internacional del Valor Compartido (IIVC)
Las Palmas de Gran Canaria, septiembre de 2026

Notas

1. Pérez Estévez, D. y González Pérez, L. A. (2022). *Dis-Rup-Tive*. Instituto Internacional del Valor Compartido.

CAPÍTULO 1

¿Por qué no deberías leer este libro?

En síntesis. Este capítulo aclara a quién se dirige el libro y a quién no. Defiende que la empresa que quiera seguir existiendo dentro de veinte años tendrá que contribuir a reparar los sistemas de los que depende, y se compromete a tomarse en serio las objeciones de los lectores escépticos.

Este libro no es para ti. O, mejor dicho, no lo será si estás convencido de que las cosas pueden seguir funcionando como hasta ahora con un par de ajustes.

Dis-Rup-Tive describe un mundo de sociedades distraídas, en el que muchas personas prefieren ser público antes que protagonistas del cambio [1]. Si te reconoces cómodo en esa butaca, esperando a que otros decidan, lo razonable es que cierres el libro aquí. Te va a resultar molesto.

No vamos a hablar de la sostenibilidad como un apartado bien maquetado de la memoria anual, ni de la responsabilidad social como una partida de gasto que se recorta cuando vienen mal dadas. Vamos a defender algo bastante más incómodo: que una empresa que quiera seguir existiendo dentro de veinte años tendrá que contribuir a reparar los sistemas de los que depende. El suelo, el agua, el clima, la salud de las personas que trabajan en ella, la confianza de la comunidad en la que opera.

Aristóteles escribió que la naturaleza no hace nada en vano [2]. Nosotros, en cambio, hemos desarrollado una habilidad notable para lo contrario: malgastar lo necesario y convertir lo superfluo en imprescindible. Si esa lógica te parece la única posible, este libro no te va a convencer de otra cosa.

Lo que aquí te va a incomodar

Te incomodará, por ejemplo, la idea que Peter Drucker defendió hace medio siglo, mucho antes de que existieran los informes ASG. Sostenía que ninguna empresa puede ser sana en una sociedad enferma, y que ocuparse de ese entorno forma parte de la gestión, no de la filantropía [3]. O la insistencia de Jane Goodall en que lo que hacemos cada día tiene consecuencias, y que la única decisión real es qué tipo de consecuencias queremos provocar [4].

Si estas ideas te parecen ingenuas, probablemente tampoco te guste el resto. Hay manuales excelentes sobre cómo recortar costes en tiempos de crisis. Son más cómodos que este.

Lo que sí vamos a tomarnos en serio

Ahora bien, hay un tipo de lector escéptico al que este libro sí quiere dirigirse. Es el que desconfía no por pereza, sino porque ha visto demasiado.

Ha visto campañas verdes que escondían prácticas que nada tenían de verdes. Ha oído a economistas serios sostener que *capitalismo regenerativo* es una contradicción en los términos, porque un sistema basado en el crecimiento continuo no puede regenerar un planeta finito. Conoce las críticas académicas al concepto de valor compartido, acusado de ser un buen eslogan que evita las preguntas difíciles [5]. Y sospecha, con razón, que es más fácil hablar de regeneración desde una oficina en Europa que desde una economía que todavía lucha por cubrir lo básico.

A ese lector le debemos una promesa: no vamos a esquivar esas objeciones. Volveremos sobre ellas en el capítulo 3, cuando repasemos el debate intelectual, y en el capítulo 16, cuando hablemos de los límites reales del modelo. Un libro que solo cuenta los casos que salen bien no sirve para tomar decisiones.

El río ya no es el mismo

Heráclito dejó dicho que no es posible bajar dos veces al mismo río [6]. Con los mercados ocurre algo parecido. Los clientes preguntan de dónde vienen los productos. Los jóvenes eligen dónde trabajar pensando en algo más que el salario. La Unión Europea obliga ya a las grandes empresas a informar de su impacto social y ambiental con estándares comunes [8]. Los bancos empiezan a preguntar por el riesgo climático antes de conceder un préstamo [9].

Nada de esto garantiza que el cambio vaya a producirse a tiempo ni en la dirección correcta. Pero sí indica que el terreno de juego se está moviendo, y que quien siga jugando con las reglas de ayer corre el riesgo de quedarse sin partido.

Dis-Rup-Tive formula una idea que recorre este libro de principio a fin: la disrupción no impone, propone [1]. Lo que aquí proponemos es darle la vuelta a una pregunta. Durante décadas nos hemos preguntado cuánto daño podíamos permitirnos. Este libro se pregunta cuánto valor podemos devolver.

Entonces, ¿deberías seguir?

A Margaret Mead se le atribuye una frase que ha acompañado a generaciones de activistas, aunque nunca se ha encontrado en sus escritos. Dice así: no dudes de que un pequeño grupo de personas comprometidas pueda cambiar el mundo; de hecho, es lo único que lo ha logrado [7]. No sabemos si Mead la dijo. Sabemos que la experiencia la respalda bastante más que muchas citas con firma.

Si sospechas que la gran transformación de este siglo no será solo tecnológica, sino también de valores, entonces este libro sí es para ti. No te dará todas las respuestas. Te dará razones, casos con sus luces y sus sombras, y herramientas para empezar a trabajar en tu propia organización.

El capítulo siguiente empieza muy atrás, hace unos 12.000 años, cuando alguien decidió dejar de perseguir la comida y empezó a cultivarla. Ahí comienza, en cierto modo, esta historia.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- La sostenibilidad entendida como cumplimiento o como maquillaje ya no basta.
- El terreno de juego se mueve: clientes, talento, regulación y financiación exigen cada vez más pruebas.
- Las objeciones serias al capitalismo regenerativo existen y el libro las aborda en los capítulos 3 y 16.

Para el debate

- ¿Cuál de las objeciones del capítulo parece más sólida, y por qué?
- ¿Qué ha cambiado en el propio sector en los últimos cinco años que habría sido impensable antes?

Para el lunes

Escribir en una sola frase por qué la organización debería seguir existiendo dentro de veinte años, y comprobar si esa frase menciona a alguien más que a sus accionistas.

Notas

1. Pérez Estévez, D. y González Pérez, L. A. (2022). *Dis-Rup-Tive*. Instituto Internacional del Valor Compartido.
2. Aristóteles. (1988). *Política* (M. García Valdés, Trad.). Gredos. (Obra original de ca. 330 a. C.). Libro I, capítulo 2, 1253a.

3. Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row. Paráfrasis de su argumento sobre la responsabilidad social de la empresa.

4. Paráfrasis de una idea que Jane Goodall repite en conferencias y en los materiales del Jane Goodall Institute. No se ha localizado una fuente escrita primaria, por lo que se recoge como paráfrasis.

5. Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J. y Matten, D. (2014). Contesting the value of «creating shared value». *California Management Review, 56*(2), 130–153. Frente a: Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(1-2), 62–77.

6. Heráclito, fragmento 91 (numeración Diels-Kranz), transmitido por Plutarco, *Sobre la E de Delfos*, 392b. Edición recomendada: Kirk, G. S., Raven, J. E. y Schofield, M. (1987). *Los filósofos presocráticos* (2.ª ed.). Gredos.

7. Quote Investigator (2017) ha rastreado la frase sin localizarla en los escritos publicados de Margaret Mead.

8. Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, sobre información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD). Su ámbito fue reducido por la Directiva (UE) 2026/470 (Ómnibus I).

9. Banco Central Europeo. (2020). *Guía sobre riesgos relacionados con el clima y medioambientales*. BCE.

PRIMERA PARTE

Fundamentos para una nueva civilización económica

CAPÍTULO 2

El origen del regenerador

En síntesis. La agricultura enseñó a la humanidad a cuidar la tierra y también a degradarla. A partir de ejemplos que van del Neolítico a La Geria y las gavias canarias, el capítulo muestra que la productividad depende de la salud del sistema que la sostiene, y traslada esa lección a la empresa.

Durante la mayor parte de su historia, el ser humano vivió de lo que encontraba. Recolectaba, cazaba y se desplazaba siguiendo el rastro de la abundancia. Los grupos eran pequeños y su huella, ligera: cuando volvían a un mismo valle, el bosque había tenido tiempo de recomponerse. Éramos huéspedes del paisaje, no sus administradores.

Eso cambió hace unos 12.000 años, en el Creciente Fértil, cuando algunas comunidades empezaron a seleccionar semillas, a sembrarlas y a esperar. El gesto parece modesto. En realidad es una de las rupturas más profundas de nuestra historia, porque introduce una idea que hasta entonces no existía: que la abundancia no solo se encuentra, también se construye.

Aprender a esperar

La caza da resultados inmediatos. La siembra obliga a planificar, a cuidar y a confiar en que el esfuerzo de hoy dará fruto dentro de meses. Con la agricultura aparecen el almacenamiento, el calendario, la vida sedentaria y una forma nueva de relación con la tierra: la de quien sabe que, si la agota, no habrá cosecha el año siguiente.

Los primeros agricultores aprendieron pronto esa lección. Los análisis de isótopos de nitrógeno en semillas carbonizadas de yacimientos neolíticos euro-

peos muestran que ya abonaban sus campos con estiércol de forma intensiva hace más de 7.000 años [1]. Siglos después, Virgilio aconsejaba en las *Geórgicas* dejar descansar el campo en años alternos o sembrar legumbres para que la tierra recuperara su vigor [2]. Sin hablar de ciclos de nutrientes, entendían que la productividad dependía de no exprimir el suelo.

Conviene, sin embargo, no idealizar el pasado. La misma revolución agrícola que nos enseñó a cuidar la tierra nos enseñó también a degradarla. En la antigua Mesopotamia, siglos de regadío sin drenaje suficiente salinizaron los suelos del sur hasta hacer caer los rendimientos del trigo, lo que obligó a sustituirlo por cebada, más tolerante a la sal [3]. La historia humana no es la de un regenerador que se volvió depredador. Es la de una especie que siempre ha tenido las dos capacidades y que ha tenido que elegir, una y otra vez, cuál cultivar.

La lección de las islas

En Canarias tenemos ejemplos cercanos de esa elección. Tras las erupciones de Timanfaya, entre 1730 y 1736, buena parte de Lanzarote quedó cubierta de ceniza volcánica. Lejos de rendirse, los campesinos descubrieron que el picón conservaba la humedad del suelo y reducía la evaporación. Excavaron hoyos en la ceniza hasta alcanzar la tierra fértil, levantaron pequeños muros de piedra para frenar el viento y convirtieron un paisaje arrasado en viñedo. La Geria es hoy uno de los paisajes agrícolas más singulares del mundo.

En Fuerteventura, las gavias cumplen una función parecida con el agua: son parcelas rodeadas de muros de tierra que retienen la escorrentía de las escasas lluvias, la dejan infiltrarse y permiten cultivar donde de otro modo no crecería casi nada. Ninguno de estos sistemas nació de un manual de sostenibilidad. Nacieron de observar con atención un entorno con límites muy estrictos y de trabajar a favor de ellos, no en su contra.

Francis Bacon, a quien a menudo se atribuyen frases sobre ser jardinero del mundo que nunca escribió, dejó en cambio una sentencia más exigente: a la naturaleza solo se la vence obedeciéndola [4]. Bacon pensaba en el dominio del conocimiento científico sobre el mundo natural, y su programa tuvo consecuencias que hoy nos preocupan. Pero la primera mitad de su frase sigue siendo válida: no hay progreso duradero que ignore cómo funciona aquello de lo que dependemos.

Cinco siglos de ciclos

La historia económica de Canarias ofrece una lección más amplia que la de La Geria o las gavias. Desde la conquista, a finales del siglo XV, el archipiélago ha vivido una sucesión de ciclos ligados a la demanda exterior, y cada uno de ellos dejó una huella distinta en el territorio. Los historiadores advierten de que no conviene reducir esa historia a una simple sucesión de monocultivos, porque la economía isleña fue siempre más diversa de lo que sugiere esa imagen [10]. Pero el patrón de fondo es reconocible.

El primer ciclo fue el del azúcar. En el siglo XVI se levantaron ingenios en varias islas, y su necesidad de leña fue una de las causas de la intensa deforestación de bosques como la Selva de Doramas, en el norte de Gran Canaria [11]. Cuando el azúcar de Brasil y las Antillas se impuso en los mercados europeos, el negocio decayó, pero el bosque perdido no volvió.

Le siguió el vino, que durante los siglos XVI y XVII se exportó sobre todo a Inglaterra y a América. El ciclo dejó un episodio que explica bien la cuestión de quién captura el valor: en 1666, en Garachico, se produjo el llamado «derrame del vino», una protesta contra el monopolio que pretendía imponer una compañía comercial con sede en Londres [12].

En el siglo XIX, el régimen de puertos francos establecido en 1852 impulsó el comercio exterior del archipiélago [13], y la cochinilla, un insecto criado sobre las tuneras del que se obtenía un tinte rojo muy apreciado, vivió su gran auge en-

tre las décadas de 1840 y 1860. A partir de 1875, la expansión de los colorantes sintéticos derrumbó su precio y abrió una grave crisis [14]. Después llegaron el plátano y el tomate, vinculados al comercio británico, y, desde la segunda mitad del siglo XX, el turismo, que es hoy la principal actividad económica de las islas.

La lección es doble. Por un lado, los ciclos que dependieron de agotar un recurso propio, como el bosque, o de una ventaja que otros podían replicar, terminaron cuando cambiaron las condiciones externas. Por otro, cada ciclo plantea la misma pregunta: ¿cuánto valor se queda en el territorio y cuánta capacidad deja para el ciclo siguiente? El turismo actual depende de un capital que también puede agotarse: el paisaje, el agua, la convivencia con la población residente. Que este ciclo sea extractivo o regenerativo es, quizá, la decisión económica más importante que tiene Canarias por delante.

Lo que dice hoy la ciencia del suelo

La pregunta que se hacían aquellos agricultores se ha vuelto global. Según la FAO, alrededor de un tercio de los suelos del planeta está moderada o gravemente degradado por erosión, pérdida de materia orgánica, salinización o contaminación [5]. El Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) considera la gestión del suelo una de las palancas relevantes para retirar carbono de la atmósfera, aunque advierte de que su potencial es limitado, reversible y difícil de medir con precisión [6].

Esa cautela es importante. La recuperación de prácticas antiguas no resolverá por sí sola la crisis climática. Lo que sí hace es recordarnos algo que la economía industrial olvidó: que la capacidad productiva de un sistema depende de la salud de ese sistema, y que esa salud puede aumentar o disminuir según cómo lo gestionemos.

Del campo a la empresa

La empresa del siglo XX se parecía mucho al campesino que agota su tierra. Extraía recursos, energía y tiempo humano con la mirada puesta en la cosecha siguiente. La sostenibilidad le enseñó a consumir y contaminar menos. La propuesta regenerativa va un paso más allá: le pide que se pregunte si los sistemas de los que depende están mejor o peor después de su paso.

Algunas compañías han empezado a responder. En 1994, Ray Anderson, fundador del fabricante de moquetas Interface, leyó *The Ecology of Commerce*, de Paul Hawken, y describió aquella lectura como «una lanza en el pecho» [7]. Su empresa, muy dependiente del petróleo, se fijó entonces el objetivo de eliminar cualquier impacto negativo en el medio ambiente para 2020. No lo logró del todo, y ella misma lo reconoce, pero la trayectoria de reducción de emisiones y de innovación en materiales que emprendió es hoy uno de los casos más estudiados del mundo. Volveremos a ella con más detalle.

El argumento económico también ha cambiado. En 2017, la Business and Sustainable Development Commission analizó qué ocurriría si las empresas alinearan su actividad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en solo cuatro sistemas: alimentación, ciudades, energía y salud. Su estimación fue que podían abrirse oportunidades de mercado de hasta 12 billones de dólares anuales en 2030 y generarse 380 millones de empleos [8]. Son estimaciones y deben leerse como tales. Pero indican que la regeneración ha dejado de ser solo una cuestión moral para convertirse también en una cuestión estratégica.

Una especie que puede elegir

En este libro usaremos, a modo de licencia, la expresión *homo regenerans* para nombrar una posibilidad, no una especie nueva. Es la del ser humano que asume que el equilibrio ya no se mantiene solo, porque nuestra escala es demasiado grande para que la naturaleza absorba sin más nuestras huellas.

Se suele citar como sabiduría indígena, o atribuir a Saint-Exupéry, la frase según la cual no heredamos la Tierra de nuestros padres, sino que la tomamos prestada de nuestros hijos. Su origen es incierto [9]. Da igual quién la dijera primero: la idea tiene la solidez de lo que cualquier agricultor sabe sin necesidad de leerlo.

Cuando alguien sembró por primera vez un grano y esperó, aprendió a pensar en el futuro. El capitalismo regenerativo no es mucho más que eso, trasladado a la escala de una economía global: la decisión de gestionar pensando en la cosecha de dentro de veinte años, y no solo en la de este trimestre. En el capítulo siguiente veremos quiénes han intentado dar forma rigurosa a esa intuición.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- Los seres humanos siempre han tenido capacidad para regenerar y para degradar; la diferencia está en lo que se decide cultivar.
- Muchas soluciones regenerativas nacen de observar con atención un entorno con límites estrictos.
- Alrededor de un tercio de los suelos del planeta está degradado: el capital natural no es infinito.

Para el debate

- ¿Qué recurso del que depende la organización se está agotando sin que aparezca en sus cuentas?
- ¿Qué práctica tradicional del sector o del territorio merecería recuperarse con criterios actuales?

Para el lunes

> Identificar los tres recursos, naturales o sociales, sin los cuales la organización no podría funcionar, y anotar quién se ocupa hoy de cuidarlos.

Notas

1. Bogaard, A., Fraser, R., Heaton, T. H. E., Wallace, M., Vaiglova, P., Charles, M., Jones, G., Evershed, R. P., Styring, A. K., Andersen, N. H., Arbogast, R.-M., Bartosiewicz, L., Gardeisen, A., Kanstrup, M., Maier, U., Marinova, E., Ninov, L., Schäfer, M. y Stephan, E. (2013). Crop manuring and intensive land management by Europe's first farmers. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 110*(31), 12589–12594.
2. Virgilio. *Geórgicas*, libro I, vv. 71–83. Edición recomendada: Biblioteca Clásica Gredos.
3. Jacobsen, T. y Adams, R. M. (1958). Salt and silt in ancient Mesopotamian agriculture. *Science, 128*(3334), 1251–1258.
4. Bacon, F. (1620). *Novum Organum*, libro I, aforismo 3: «Natura enim non nisi parendo vincitur».
5. FAO e ITPS. (2015). *Status of the World's Soil Resources: Main report*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
6. IPCC. (2019). *Climate Change and Land: An IPCC Special Report*. Cambridge University Press.
7. Anderson, R. C. (1998). *Mid-course correction: Toward a sustainable enterprise*. Peregrinzilla Press. Véase también Hawken, P. (1993). *The ecology of commerce*. HarperCollins.
8. Business and Sustainable Development Commission. (2017). *Better business, better world*.
9. Quote Investigator (2013) no ha encontrado un origen claro de la frase; una formulación cercana aparece en The Unforeseen Wilderness (1971), de Wendell Berry.
10. Macías Hernández, A. M. *Canarias, 1800-2000: la singularidad de la historia económica isleña*. Universidad de La Laguna.
11. Sobre la deforestación asociada a los ingenios azucareros, véanse los estudios sobre los recursos forestales de Gran Canaria en los siglos XVI y XVII y sobre los ingenios azucareros de la isla.
12. Sobre el «derrame del vino» de 1666, véase el artículo «En torno al “derrame del vino” de 1666» (1987).

13. Real Decreto de 1852 por el que se declaran puertos francos en las Islas Canarias. *Gaceta de Madrid*, núm. 6595.
14. Gobierno de Canarias. *Cochinilla de Canarias*. Sobre la cronología del auge y la crisis, véase también la Real Asociación Española de Cronistas Oficiales, «Historia y vivencias del trabajo de la cochinilla».

CAPÍTULO 3

De esto ya se habla

En síntesis. Un mapa de las corrientes que han dado forma al capitalismo regenerativo: Fullerton, Elkington, el diseño regenerativo, la economía rosquilla, los límites planetarios, la economía circular y el valor compartido. Incluye las cuatro críticas más serias que ha recibido y la definición de trabajo que adopta el IIVC.

El capitalismo regenerativo no es una versión pintada de verde del capitalismo de siempre, ni una ocurrencia reciente. Es el punto de llegada provisional de varias corrientes de pensamiento que llevan medio siglo discutiendo una misma pregunta: ¿puede una economía de mercado crear las condiciones para que la vida prospere, en lugar de consumirlas?

Este capítulo repasa quiénes han intentado responderla, qué conceptos han aportado y qué críticas han recibido. No es un inventario exhaustivo. Es un mapa para orientarse.

El término y su autor

La expresión *capitalismo regenerativo* se asocia sobre todo a John Fullerton, antiguo directivo de J. P. Morgan que en 2010 fundó el Capital Institute. En 2015 publicó el documento que dio forma al concepto: *Regenerative Capitalism: How Universal Principles and Patterns Will Shape Our New Economy* [1]. Su tesis es que los sistemas vivos sanos siguen patrones reconocibles y que una economía sana debería seguirlos también.

Fullerton se apoya en la obra de la científica de sistemas Sally Goerner sobre redes de flujo de energía, y propone ocho principios. El primero es estar en

relación correcta con el conjunto. Le siguen ver la riqueza de forma holística, no solo financiera; ser innovador, adaptativo y receptivo; favorecer la participación empoderada, y honrar la comunidad y el lugar. Los tres últimos son aprovechar la abundancia de los bordes, allí donde se encuentran sistemas distintos; mantener flujos circulatorios robustos, y buscar el equilibrio entre eficiencia y resiliencia.

El último principio es quizá el más interesante para un economista. Goerner y sus colegas sostienen que los sistemas demasiado optimizados para la eficiencia se vuelven frágiles, y que los demasiado redundantes se estancan. La salud está en una franja intermedia [2]. La crisis financiera de 2008 ofrece una ilustración incómoda: un sistema extraordinariamente eficiente en la asignación de capital a corto plazo resultó ser también extraordinariamente frágil.

Elkington: del triple resultado a los cisnes verdes

John Elkington acuñó en 1994 la idea del *triple bottom line*, o triple resultado: las empresas deberían rendir cuentas no solo de sus beneficios, sino también de su impacto social y ambiental [3]. El concepto tuvo un éxito enorme. Tanto, que en 2018 el propio Elkington publicó en *Harvard Business Review* un artículo en el que proponía retirarlo del mercado. El motivo: se había convertido en una herramienta contable más, útil para compensar unas cuentas con otras, y no en el cambio de sistema que él había imaginado [4].

En *Green Swans* (2020), Elkington dio un paso más [5]. Frente a los cisnes negros de Nassim Taleb, sucesos improbables de efectos devastadores, propuso los cisnes verdes: transformaciones de mercado que generan a la vez beneficios económicos, sociales y ambientales. El subtítulo del libro, *El próximo auge del capitalismo regenerativo*, muestra hasta qué punto el término había ganado terreno.

El diseño regenerativo

Mucho antes de que la palabra llegara a los consejos de administración, arquitectos y urbanistas ya la utilizaban. John T. Lyle publicó en 1994 *Regenerative Design for Sustainable Development*, donde proponía diseñar sistemas capaces de renovar sus propias fuentes de energía y materiales [6]. Desde entonces, el grupo Regenesis, con Pamela Mang y Bill Reed entre sus impulsores, ha desarrollado un método de desarrollo regenerativo basado en comprender la historia y el potencial de cada lugar [7].

Carol Sanford trasladó estos principios a la empresa en *The Regenerative Business* (2017), insistiendo en que la regeneración empieza por el desarrollo de las capacidades de las personas [8]. Daniel Christian Wahl, en *Designing Regenerative Cultures* (2016), lo amplió a la escala de la cultura [9]. Y Paul Hawken reunió en *Regeneration* (2021) un amplio catálogo de soluciones prácticas [10].

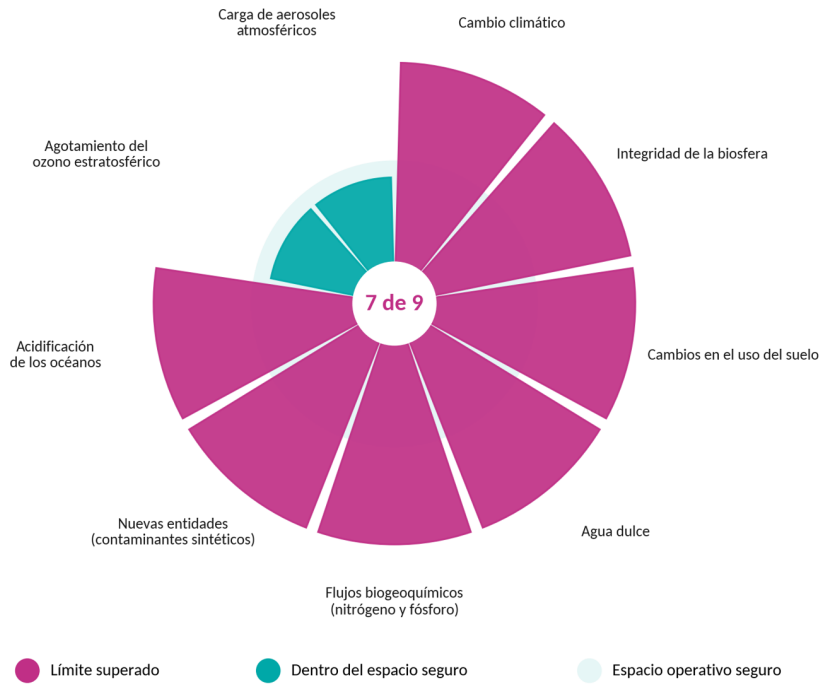
La rosquilla y los límites del planeta

Para un lector con formación económica, quizá la aportación más útil sea la de Kate Raworth. En *Doughnut Economics* (2017) propone una imagen sencilla: una rosquilla. El borde interior representa el suelo social, lo mínimo que toda persona necesita para una vida digna. El borde exterior, el techo ecológico que no deberíamos traspasar. El espacio seguro y justo para la humanidad está entre ambos [11]. En 2020, Ámsterdam adoptó este modelo como marco de su estrategia de ciudad.

Ese techo ecológico tiene un fundamento científico preciso. En 2009, un equipo dirigido por Johan Rockström definió nueve límites planetarios que marcan el espacio operativo seguro para la humanidad [12]. La actualización de 2023 concluyó que seis de los nueve ya se habían superado [13], y el informe de seguimiento de 2025 añadió un séptimo: la acidificación de los océanos [14].

Los límites planetarios en 2025

Siete de los nueve procesos del sistema Tierra ya han superado su umbral de seguridad



Fuente: elaboración propia a partir de Sakschewski, Caesar, Andersen et al. (2025), Planetary Health Check 2025. Representación esquemática, no a escala.

Figura 1. Los límites planetarios en 2025: siete de nueve superados.

Economía circular

La economía circular es la corriente con más implantación práctica. La Fundación Ellen MacArthur la popularizó a partir de 2013 como un sistema diseñado para mantener productos y materiales en uso el mayor tiempo posible y regenerar los sistemas naturales [15]. Su éxito ha tenido un coste: una revisión académica identificó en 2017 hasta 114 definiciones distintas del concepto, muchas de ellas reducidas al reciclaje [16]. La regeneración se nutre de la economía cir-

cular, pero le exige ir más allá de cerrar ciclos de materiales. Lo veremos en el capítulo 11.

Valor compartido

En 2011, Michael Porter y Mark Kramer publicaron en *Harvard Business Review* su propuesta de creación de valor compartido: políticas y prácticas que aumentan la competitividad de la empresa a la vez que mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera [17]. Es el concepto que da nombre a este Instituto, y le dedicamos el capítulo 6.

Las críticas

Un mapa honesto debe incluir también a quienes discrepan. Hay al menos cuatro críticas serias.

La primera es la vaguedad. Si *regenerativo* puede significar cualquier cosa, acabará sin significar nada, y ofrecerá a las empresas una etiqueta nueva sin obligaciones nuevas. Es un riesgo real y la mejor respuesta es la medición rigurosa, a la que dedicamos el capítulo 15.

La segunda procede de la propia teoría del valor compartido. Andrew Crane y sus colegas objetaron en 2014 que el enfoque de Porter y Kramer ignora las tensiones reales entre objetivos económicos y sociales. También criticaron que presupone que las empresas ya cumplen la ley y que ofrece una visión superficial del papel de la empresa en la sociedad [18]. Muchas de esas objeciones siguen vigentes.

La tercera es más radical. Autores como Tim Jackson, Jason Hickel o Giorgos Kallis sostienen que el crecimiento económico continuo es incompatible con los límites del planeta, porque la evidencia de desacoplamiento absoluto entre crecimiento y emisiones es escasa e insuficiente [19]. Desde esta perspectiva, *capitalismo regenerativo* sería una contradicción. No compartimos esa conclusión, pero la pregunta que plantea es legítima y mereces conocerla.

La cuarta es la clásica defensa del mercado. En 1970, Milton Friedman escribió que la única responsabilidad social de la empresa es aumentar sus beneficios dentro de las reglas del juego [20]. Frente a ella, R. Edward Freeman propuso en 1984 la teoría de los grupos de interés, que sitúa a la empresa en una red de relaciones con clientes, trabajadores, proveedores, comunidades y accionistas [21]. Buena parte del debate actual sigue moviéndose entre esos dos polos.

Dónde se sitúa este libro

Para el IIVC, la regeneración es el horizonte; el valor compartido, la filosofía y el modo de gestión que permiten alcanzarlo; y la medición verificable, la garantía de que no nos engañamos. Dicho de otro modo, el capitalismo regenerativo no es una teoría distinta del valor compartido: es lo que ocurre cuando este se aplica de verdad, con coherencia y en el tiempo. Es una posición que, como toda posición intermedia, recibirá críticas desde ambos lados.

> **Definición del IIVC.** El capitalismo regenerativo es el resultado de aplicar la filosofía y el modo de gestión del valor compartido: una forma de hacer empresa que crea a la vez valor económico, social y ambiental, dejando más fuertes, y no más débiles, a las personas, las comunidades y los ecosistemas de los que depende. A ese valor lo llamamos *valor fértil*. Y a lo que deja tras de sí lo llamamos *huella fértil*: sistemas no solo más sanos que los que encontró, sino capaces de seguir generando valor y mejorando de forma continuada. La huella fértil no es un aporte puntual, sino la puesta en marcha de un motor de creación positiva que sigue funcionando.

Nietzsche escribió que lo que no nos mata nos hace más fuertes [22]. Aplicada a la economía, la frase necesita un matiz: lo que no cuidamos acaba debilitándonos, aunque tarde en notarse. El capítulo siguiente explica por qué ese matiz lo cambia todo.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- El término procede de John Fullerton (2015), que lo apoya en ocho principios inspirados en los sistemas vivos.
- Los sistemas demasiado eficientes se vuelven frágiles: la salud está en el equilibrio entre eficiencia y resiliencia.
- El *valor fértil* es el que se reparte y, además, fortalece la fuente de la que procede.

Para el debate

- ¿Es *capitalismo regenerativo* una contradicción en los términos? Argumentar a favor y en contra.
- ¿Cuál de las cuatro críticas exige más evidencia para poder responderla?

Para el lunes

Revisar la última memoria de sostenibilidad de la organización y contar cuántas afirmaciones hablan de reducir daños y cuántas de restaurar o mejorar algo.

Notas

1. Fullerton, J. (2015). *Regenerative capitalism: How universal principles and patterns will shape our new economy*. Capital Institute.
2. Goerner, S. J., Lietaer, B. y Ulanowicz, R. E. (2009). Quantifying economic sustainability: Implications for free-enterprise theory, policy and practice. *Ecological Economics, 69*(1), 76–81.
3. Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review, 36*(2), 90–100. Véase también Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks*. Capstone.

4. Elkington, J. (2018, 25 de junio). 25 years ago I coined the phrase «triple bottom line». Here's why it's time to rethink it. *Harvard Business Review*.
5. Elkington, J. (2020). *Green swans: The coming boom in regenerative capitalism*. Fast Company Press.
6. Lyle, J. T. (1994). *Regenerative design for sustainable development*. John Wiley & Sons.
7. Mang, P., Haggard, B. y Regenesis. (2016). *Regenerative development and design*. Wiley.
8. Sanford, C. (2017). *The regenerative business*. Nicholas Brealey.
9. Wahl, D. C. (2016). *Designing regenerative cultures*. Triarchy Press.
10. Hawken, P. (2021). *Regeneration: Ending the climate crisis in one generation*. Penguin Books.
11. Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Random House. Edición en español: *Economía rosquilla* (Paidós, 2018).
12. Rockström, J. et al. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature, 461*, 472–475.
13. Richardson, K. et al. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances, 9*(37), eadh2458.
14. Sakschewski, B., Caesar, L., Andersen, L. S. et al. (2025). *Planetary Health Check 2025: A scientific assessment of the state of the planet*. Potsdam Institute for Climate Impact Research.
15. Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy* (vol. 1).
16. Kirchherr, J., Reike, D. y Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling, 127*, 221–232.
17. Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(1-2), 62–77.
18. Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J. y Matten, D. (2014). Contesting the value of «creating shared value». *California Management Review, 56*(2), 130–153.
19. Jackson, T. (2009). *Prosperity without growth*. Earthscan; Hickel, J. y Kallis, G. (2020). Is green growth possible? *New Political Economy, 25*(4), 469–486; Haberl, H. et al. (2020). A systematic review of the evidence on decoupling of GDP, resource use and GHG emissions, part II. *Environmental Research Letters, 15*(6), 065003.
20. Friedman, M. (1970, 13 de septiembre). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
21. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

22. Nietzsche, F. (1888). *Crepúsculo de los ídolos*, «Sentencias y flechas», 8.

CAPÍTULO 4

¿Por qué es disruptivo el capitalismo regenerativo?

En síntesis. La sostenibilidad convencional ha consistido sobre todo en ser menos malos. El capitalismo regenerativo propone restaurar, lo que exige cambiar el paradigma y no solo los parámetros. El capítulo revisa casos con sus luces y sombras (Interface, Patagonia, Danone) y la evidencia disponible, con sus límites.

De tanto usarla, la palabra *sostenibilidad* ha empezado a perder filo. Aparece en memorias anuales, en campañas publicitarias y en el nombre de cientos de departamentos. En muchos casos se ha convertido en un punto de llegada, cuando nunca pretendió ser más que un punto de partida.

Los datos explican la incomodidad. En 2024 la temperatura media global superó por primera vez en un año natural los 1,5 °C respecto a los niveles preindustriales [1]. El umbral del Acuerdo de París se refiere a promedios de varias décadas, de modo que técnicamente aún no se ha rebasado, pero la señal es inequívoca. Los océanos, que absorben la mayor parte del exceso de calor, se están calentando bastante más deprisa de lo que estimaban los informes del IPCC de 2014 [2]. Y la Plataforma Intergubernamental sobre Biodiversidad y Servicios de los Ecosistemas (IPBES) calcula que alrededor de un millón de especies están amenazadas de extinción, con un ritmo de pérdida muy superior al promedio de los últimos diez millones de años [3].

Hemos reducido huellas, reciclado materiales y optimizado consumos. Todo eso era necesario. No ha sido suficiente. Medir y reducir la huella ecológica sigue siendo imprescindible, pero este libro plantea una pregunta más: qué hue-

lla fértil deja una organización, es decir, qué sistemas quedan más sanos después de su paso y con capacidad de seguir mejorando por sí mismos.

El límite de lo menos malo

William McDonough y Michael Braungart lo formularon con precisión en *Cradle to Cradle* (2002): ser menos malo no es lo mismo que ser bueno [4]. Buena parte de lo que hemos llamado sostenibilidad consiste en eso, en hacer menos daño. Neutralizar, compensar, mitigar. Son verbos defensivos.

La propuesta regenerativa introduce otro verbo: restaurar. El objetivo ya no es solo dañar menos, sino dejar los sistemas de los que dependemos en mejor estado del que los encontramos. Pasar de evitar la tala a recuperar bosques, de compensar emisiones a retirar carbono de la atmósfera, de preservar recursos a aumentar la capacidad de los ecosistemas y las comunidades para generar valor.

Esa diferencia de verbo es lo que convierte al capitalismo regenerativo en algo disruptivo. No añade un departamento a la empresa: cambia la pregunta que la empresa se hace sobre sí misma.

Cambiar el paradigma, no solo los procesos

Donella Meadows, una de las pensadoras sistémicas más influyentes del siglo XX, publicó en 1999 un ensayo breve sobre los puntos de apalancamiento de un sistema: los lugares donde una intervención pequeña produce grandes cambios [5]. En lo más bajo de su lista estaban los parámetros, las cifras que solemos ajustar: un impuesto, un objetivo de reducción, un presupuesto. En lo más alto, el paradigma, el conjunto de supuestos compartidos desde los que funciona el sistema.

La sostenibilidad convencional ha trabajado sobre todo con parámetros. El capitalismo regenerativo aspira a actuar sobre el paradigma. En *Dis-Rup-Tive* se describe la disrupción como el arte de mirar lo cotidiano con ojos de extran-

jero [6]. Aquí esos ojos se dirigen a la economía misma. La pregunta deja de ser cuánto gano para convertirse en qué dejo detrás.

Eso no significa renunciar al beneficio. Significa situarlo dentro de una lógica en la que empresa, comunidad y entorno salen fortalecidos del intercambio. El beneficio pasa a ser consecuencia de un modelo que funciona, no un fin que justifica cualquier medio.

Casos con sus luces y sus sombras

Interface. Tras la revelación de Ray Anderson en 1994, el fabricante de moquetas se propuso eliminar para 2020 cualquier impacto negativo sobre el medio ambiente, un programa que bautizó como *Mission Zero*. En 2016 lo amplió con *Climate Take Back*, cuyo objetivo es contribuir a revertir el calentamiento global. La compañía informa de reducciones de emisiones muy significativas desde 1996 y ha desarrollado losetas cuya huella de carbono es negativa en el tramo de fabricación [7]. No ha resuelto todos sus impactos, y ella misma lo reconoce, pero demuestra que una empresa industrial dependiente del petróleo puede cambiar de trayectoria.

Patagonia. En el Black Friday de 2011, la marca publicó en *The New York Times* un anuncio con un mensaje insólito: «No compres esta chaqueta». En 2022, su fundador, Yvon Chouinard, transfirió la propiedad de la empresa. Las acciones con derecho a voto pasaron al Patagonia Purpose Trust, y el resto, alrededor del 98 %, a Holdfast Collective, una organización que destina los beneficios no reinvertidos a la lucha contra la crisis ambiental [8]. Es un modelo difícil de replicar a gran escala, pero abre una pregunta sobre para quién trabaja una empresa.

Danone. Pocas historias muestran mejor las tensiones del modelo. En 2020, la multinacional francesa se convirtió en la primera gran empresa cotizada en adoptar la figura de *entreprise à mission*, que la ley francesa PACTE permite desde 2019, y reforzó sus programas de agricultura regenerativa. Meses des-

pués, en marzo de 2021, su presidente y consejero delegado, Emmanuel Faber, principal impulsor de esa estrategia, fue apartado tras la presión de fondos activistas descontentos con la rentabilidad bursátil [9]. La misión sigue en los estatutos. El caso recuerda que el propósito también tiene que ser rentable, o al menos parecerlo a los ojos de quien financia la empresa.

Lo que dice la evidencia

Conviene ser rigurosos con las promesas. Un metaanálisis de 2017 con datos de más de 3.000 parcelas de estudio en ecosistemas restaurados de todo el mundo concluyó que, incluso décadas después, la mayoría no recupera plenamente la biodiversidad ni las funciones que tenía antes de ser degradada [10]. Lejos de debilitar la tesis regenerativa, este dato la refuerza: restaurar es posible, pero es lento y caro, y siempre será mejor no destruir.

La evidencia económica es alentadora, con matices. El Foro Económico Mundial estimó en 2020 que más de la mitad del PIB mundial, unos 44 billones de dólares, depende de forma moderada o elevada de la naturaleza y de sus servicios [11]. Ese mismo año calculó que una transición hacia modelos favorables a la naturaleza podría generar oportunidades de negocio por valor de 10,1 billones de dólares anuales y 395 millones de empleos en 2030 [12].

En cuanto a la rentabilidad, la revisión más amplia disponible agregó unos 2.000 estudios empíricos. Alrededor del 90 % no encontraba una relación negativa entre los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) y los resultados financieros, y la mayoría mostraba una relación positiva [13]. No es una prueba de que ser responsable garantice beneficios. Sí desmonta la idea de que siempre los reduce. Conviene añadir una cautela metodológica: la mayoría de estos estudios mide correlaciones, no causas. Es posible que sean las empresas más rentables las que más invierten en sostenibilidad, y no al revés, o que ambas cosas dependan de un tercer factor, como la calidad de la gestión. La evidencia permite descartar que la sostenibilidad sea un lastre sistemático. No permite afirmar que garantice por sí sola mejores resultados.

Comunidades que ya lo hacen

La regeneración no es solo un asunto corporativo. Un informe de la FAO y del Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe (FILAC) analizó en 2021 la deforestación en la región. Concluyó que las tasas en los territorios indígenas son sustancialmente inferiores a las del resto de los bosques, hasta la mitad en algunos países [14]. Donde la tierra se gestiona como un bien que debe durar generaciones, el bosque resiste mejor.

Del tener al pertenecer

Quizá la dimensión más profunda del cambio no sea económica, sino cultural: entender que no somos propietarios del mundo, sino parte de él. Una empresa que asume esa idea empieza a medir su éxito también en suelos recuperados, en comunidades más fuertes y en la confianza de quienes trabajan con ella.

El capitalismo regenerativo no anuncia el final del capitalismo. Propone su madurez: una economía de mercado que ha entendido de qué depende y actúa en consecuencia. La segunda parte de este libro explica cómo se traduce esa idea al interior de una organización.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- Ser menos malo no es lo mismo que ser bueno.
- Los cambios de paradigma tienen mucho más efecto que los ajustes de parámetros.
- Restaurar es posible, pero lento y caro: siempre es mejor no destruir.
- La evidencia descarta que la sostenibilidad sea un lastre sistemático, pero no prueba que garantice beneficios.

Para el debate

- A la luz del caso Danone, ¿puede una empresa cotizada sostener un propósito que el mercado no premia a corto plazo?
- ¿Qué supuestos compartidos sostienen las decisiones de la organización y nunca se discuten?

Para el lunes

Elegir una decisión reciente de la dirección y volver a evaluarla con una sola pregunta: ¿qué deja detrás?

Notas

1. Organización Meteorológica Mundial. (2025). *State of the global climate 2024*. OMM.
2. Cheng, L., Abraham, J., Hausfather, Z. y Trenberth, K. E. (2019). How fast are the oceans warming? *Science, 363*(6423), 128–129. Los autores estiman un calentamiento en torno a un 40 % superior al estimado en el Quinto Informe del IPCC.
3. IPBES. (2019). *Global assessment report on biodiversity and ecosystem services*.
4. McDonough, W. y Braungart, M. (2002). *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*. North Point Press.
5. Meadows, D. (1999). *Leverage points: Places to intervene in a system*. The Sustainability Institute.
6. Pérez Estévez, D. y González Pérez, L. A. (2022). *Dis-Rup-Tive*. Instituto Internacional del Valor Compartido.
7. Interface, Inc. Informes de impacto y materiales sobre *Mission Zero* y *Climate Take Back*. Véase también Anderson, R. C. (2009). Confessions of a radical industrialist. St. Martin's Press.
8. Patagonia. (2022, 14 de septiembre). *Earth is now our only shareholder*. Comunicado de Yvon Chouinard.

9. Sobre la ley PACTE: Loi n.º 2019-486 du 22 mai 2019. El consejo de administración de Danone anunció la salida de Emmanuel Faber el 15 de marzo de 2021, tras meses de presión de los fondos Bluebell Capital Partners y Artisan Partners.
10. Moreno-Mateos, D., Barbier, E. B., Jones, P. C., Jones, H. P., Aronson, J., López-López, J. A., McCrackin, M. L., Meli, P., Montoya, D. y Rey Benayas, J. M. (2017). Anthropogenic ecosystem disturbance and the recovery debt. *Nature Communications, 8*, 14163.
11. Foro Económico Mundial. (2020). *Nature risk rising: Why the crisis engulfing nature matters for business and the economy*.
12. Foro Económico Mundial. (2020). *New nature economy report II: The future of nature and business*.
13. Friede, G., Busch, T. y Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment, 5*(4), 210–233.
14. FAO y FILAC. (2021). *Forest governance by indigenous and tribal peoples: An opportunity for climate action in Latin America and the Caribbean*.

SEGUNDA PARTE

Marcos conceptuales y sistémicos

Las personas en el centro de las decisiones

En el Instituto repetimos a menudo una frase: las personas en el centro de las decisiones. Es fácil escribirla y es muy difícil cumplirla, porque obliga a hacerse una pregunta incómoda cada vez que se decide algo: ¿a quién afecta esto, y cómo?

La pregunta vale para una inversión, para un cambio de horario, para la negociación con un proveedor o para el diseño de un producto. Y obliga a mirar más allá de quienes están sentados en la sala. Las personas que deben estar en el centro no son solo las que trabajan en la empresa o las que compran sus productos. Son también las que la abastecen, las que viven alrededor y las que todavía no han nacido. Cuando hablamos de personas presentes y futuras, pienso en las de mi casa, pero también en las de cualquier casa.

Los capítulos de esta segunda parte ofrecen marcos para hacer posible esa mirada: la empresa entendida como un ecosistema de relaciones, el valor compartido, la innovación con propósito, un liderazgo que cuida y una economía que reconoce el trabajo que sostiene la vida. Todos responden, en el fondo, a la misma idea.

Poner a las personas en el centro no es un gesto amable ni un apartado de la memoria anual. Es un criterio de gestión. Y, como cualquier criterio de gestión que merezca ese nombre, se demuestra en las decisiones difíciles, no en las fáciles.

Luis Antonio González Pérez
Presidente del Instituto Internacional del Valor Compartido

CAPÍTULO 5

La empresa como ecosistema

En síntesis. Frente a la metáfora de la máquina, el capítulo propone mirar la empresa como un ecosistema y presenta el marco que recorre el libro: las siete áreas de valor de la norma CCVC2030, cada una asociada a una función ecológica y a una pregunta clave.

Durante más de un siglo pensamos la empresa como una máquina. Jerárquica, precisa, dividida en piezas que se podían sustituir. Medíamos su éxito por la cantidad que producía y por la velocidad de sus engranajes. La metáfora tenía sentido en la fábrica de Frederick Taylor, y todavía hoy impregna los organigramas, los manuales de procesos y buena parte del vocabulario directivo.

Gareth Morgan mostró en *Images of Organization* (1986) que esa es solo una de las metáforas posibles, y que cada una ilumina ciertas cosas y oculta otras [1]. La máquina ilumina la eficiencia. Oculta la adaptación, el aprendizaje, la dependencia del entorno. Arie de Geus, que dirigió la planificación estratégica de Shell, llegó a una conclusión parecida por otro camino: estudió las compañías más longevas del mundo. Las que sobrevivían durante siglos, concluyó, se comportaban menos como máquinas de hacer dinero y más como comunidades vivas, sensibles a su entorno y tolerantes con la experimentación [2].

Este capítulo propone mirar la empresa como un ecosistema, y presenta el marco que utilizaremos en el resto del libro: las siete áreas de valor del Certificado de Creación de Valor Compartido (CCVC2030).

Por qué siete áreas

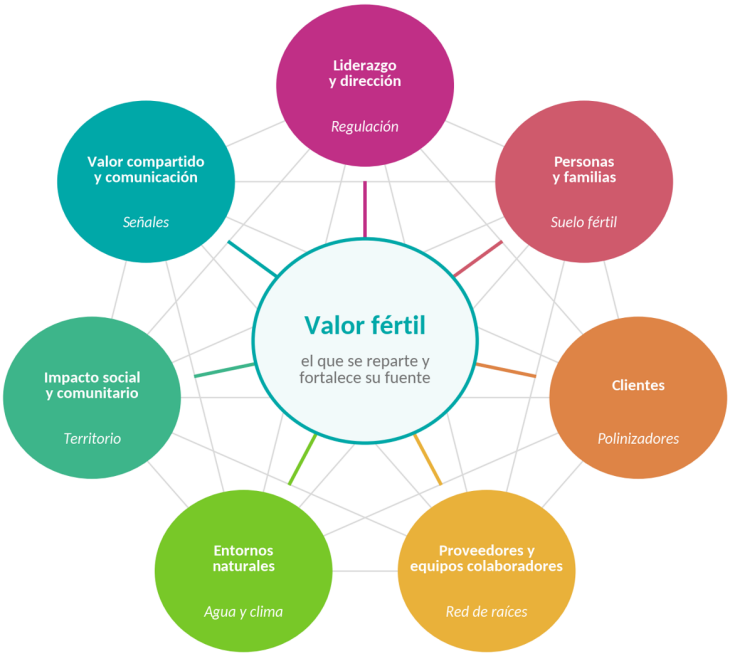
La norma CCVC2030, desarrollada por el IIVC y auditada de forma independiente por Applus+ Certification, no organiza la empresa por departamentos, sino por las relaciones de las que depende su capacidad de crear valor. Son siete, y funcionan como los componentes de un ecosistema: ninguno puede estar sano si los demás enferman.

Para no multiplicar metáforas, a lo largo del libro asociaremos cada área con una función ecológica concreta. La tabla resume esa correspondencia y la pregunta que cada área obliga a hacerse.

Área CCVC2030	Función en el ecosistema	Pregunta clave
Liderazgo y dirección	Regulación: da dirección y mantiene el equilibrio	¿Nuestras decisiones fortalecen el sistema a largo plazo?
Personas y familias	Suelo fértil: lo que permite que todo crezca	¿Las personas salen de aquí mejor de lo que entraron?
Clientes	Polinizadores: llevan el valor más allá de la empresa	¿Lo que vendemos mejora la vida de quien lo usa?
Proveedores y equipos colaboradores	Red de raíces: intercambian nutrientes bajo tierra	¿Nuestra cadena de valor se fortalece o se agota?
Entornos naturales	Agua y clima: las condiciones de las que depende todo	¿Dejamos el entorno mejor de lo que lo encontramos?
Impacto social y comunitario	Territorio: el paisaje que acoge al ecosistema	¿La comunidad es más fuerte gracias a nosotros?
Creación de valor compartido y comunicación	Señales: la información que conecta al conjunto	¿Lo que contamos coincide con lo que hacemos?

La empresa como ecosistema

Las siete áreas de valor de la norma CCVC2030 y su función ecológica



Fuente: elaboración propia del IIVC a partir de la norma CCVC2030.

Figura 2. Las siete áreas de valor de la norma CCVC2030 y su función en el ecosistema empresarial.

Liderazgo y dirección

En un ecosistema no hay un director general, pero sí mecanismos de regulación que mantienen el equilibrio. En la empresa, esa función corresponde a la dirección. Su tarea consiste en asegurarse de que las decisiones se orientan a un propósito común y de que el sistema no se desequilibra en busca de resultados rápidos.

Esto exige algo que las escuelas de negocio rara vez enseñan: visión sistémica y la humildad de reconocer que muchas consecuencias de una decisión no se ven en el momento. Lo desarrollaremos en el capítulo 8.

Personas y familias

Las personas son el suelo fértil de la organización. De su salud depende todo lo demás. La norma habla deliberadamente de *familias*, porque nadie llega al trabajo solo: trae consigo su casa, sus cuidados, sus preocupaciones.

La evidencia es sólida. Un experimento de la Universidad de Warwick encontró que las personas más felices eran alrededor de un 12 % más productivas [3]. En sentido contrario, Gallup estima que solo el 23 % de los trabajadores del mundo se siente comprometido con su trabajo. La falta de compromiso costaría a la economía global unos 8,9 billones de dólares, en torno al 9 % del PIB mundial [4]. Un suelo agotado no da cosecha.

Clientes

En un ecosistema, los polinizadores llevan la vida de una planta a otra. Los clientes cumplen una función parecida: son quienes extienden el valor de la empresa más allá de sus muros, y quienes deciden si su propuesta merece reproducirse.

Su exigencia está cambiando. Un estudio de McKinsey y NielsenIQ sobre ventas reales en Estados Unidos entre 2017 y 2022 encontró que los productos con atributos ambientales o sociales crecieron más que los que no los tenían [5]. Pero el mismo cliente es cada vez más escéptico con las promesas vacías, y las normas europeas contra el *greenwashing* le están dando herramientas para exigir pruebas.

Proveedores y equipos colaboradores

Bajo el suelo de un bosque, las raíces y los hongos intercambian agua y nutrientes a través de redes que apenas empezamos a comprender. La cadena de suministro de una empresa funciona de forma parecida: gran parte de su impacto, y de su vulnerabilidad, está fuera de su vista.

Rachel Carson escribió en *Primavera silenciosa* que en la naturaleza nada existe aislado [6]. Una empresa que exprime a sus proveedores para ganar margen puede mejorar su cuenta de resultados este año, pero debilita las raíces de las que dependerá en la próxima crisis. La pandemia de 2020 y las interrupciones logísticas que siguieron lo mostraron con crudeza.

Entornos naturales

El agua y el clima no son un grupo de interés más: son las condiciones de posibilidad de todos los demás. El Foro Económico Mundial estimó que más de la mitad del PIB mundial depende de forma moderada o elevada de la naturaleza [7]. En unas islas como las nuestras, donde el agua, el suelo y el paisaje son recursos escasos y a la vez la base de la principal actividad económica, esta dependencia no necesita demostración.

Impacto social y comunitario

El territorio es el paisaje que acoge al ecosistema empresarial. Peter Drucker sostenía que ninguna empresa puede prosperar en una sociedad enferma [8]. Una empresa regenerativa no se relaciona con su comunidad a través de la filantropía, sino a través de su actividad: el empleo que crea, los proveedores locales con los que trabaja, la formación que ofrece, el espacio público que cuida o deteriora.

Creación de valor compartido y comunicación

En los ecosistemas, la información circula en forma de señales: químicas, sonoras, visuales. Sin ellas, cada organismo actuaría a ciegas. En la empresa, la comunicación cumple esa función, y la norma la une a la creación de valor compartido porque ambas dependen de lo mismo: la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

El Edelman Trust Barometer viene señalando desde 2021 que las empresas son la institución en la que más confían los ciudadanos, por encima de los gobiernos y de los medios [9]. Esa confianza es un capital valioso y frágil. Se construye con hechos verificables y se pierde con una sola incoherencia descubierta.

Un ecosistema, no siete departamentos

Lo vimos con claridad en la diagnosis CCVC2030 de una empresa de servicios de limpieza y mantenimiento. Era una organización comprometida, que cumplía con solvencia casi todas las áreas de valor. Pero cada departamento había puesto en marcha sus propias acciones para cumplir los objetivos más cercanos a su desempeño, sin una visión estratégica común. Y, sobre todo, nadie se lo había contado a nadie: ni a la plantilla, ni a los proveedores, ni a los clientes. El resultado era paradójico. La empresa hacía mucho y no obtenía casi nada a cambio: no retenía talento, no fidelizaba clientes y no estabilizaba sus relaciones con proveedores. El fallo no estaba en ninguna de las áreas, sino en la que debía conectarlas a todas: la comunicación.

La utilidad del marco está en que obliga a mirar las relaciones entre las áreas. Una empresa puede tener un programa ambiental excelente y una plantilla agotada. Puede comunicar muy bien y tener una cadena de suministro opaca. En un ecosistema, la debilidad de una parte acaba afectando al conjunto.

En los capítulos siguientes volveremos a estas siete áreas a menudo, pero ya no para describirlas de nuevo, sino para ver cómo se transforman cuando se piensan en clave regenerativa: en la creación de valor, en la innovación, en el liderazgo, en la medición.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- La metáfora de la máquina ilumina la eficiencia, pero oculta la adaptación y la dependencia del entorno.
- Las siete áreas describen las relaciones de las que depende la creación de valor.
- La debilidad de un área erosiona a las demás, y la comunicación es la que las conecta.

Para el debate

- ¿Cuál es el área más fuerte de la organización y cuál la más débil? ¿Cómo se afectan entre sí?
- ¿Qué hace bien la organización que nadie, dentro o fuera, conoce?

Para el lunes

Responder por escrito, con una frase cada una, las siete preguntas clave de la tabla del capítulo, y compartirlas con el equipo de dirección.

Notas

1. Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Sage. Edición en español: *Imágenes de la organización* (Ra-Ma).
2. De Geus, A. (1997). *The living company*. Harvard Business School Press.

3. Oswald, A. J., Proto, E. y Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity.*Journal of Labor Economics, 33*(4), 789–822.

4. Gallup. (2024). *State of the global workplace: 2024 report*. Datos referidos a 2023.

5. McKinsey & Company y NielsenIQ. (2023). *Consumers care about sustainability—and back it up with their wallets*.

6. Carson, R. (1962). *Silent spring*. Houghton Mifflin. Edición en español: *Primavera silenciosa* (Crítica).

7. Foro Económico Mundial. (2020). *Nature risk rising*.

8. Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.

9. Edelman. (2021–2025). *Edelman Trust Barometer*. Desde la edición de 2021, la empresa aparece como la institución que más confianza inspira entre las analizadas.

CAPÍTULO 6

La creación de valor compartido en clave regenerativa

En síntesis. El capítulo repasa la propuesta de valor compartido de Porter y Kramer, señala su principal límite (mide flujos, pero no el estado del capital del que dependen) y propone el concepto de valor fértil, aplicado a las siete áreas de la norma CCVC2030.

En enero de 2011, Michael Porter y Mark Kramer publicaron en *Harvard Business Review* un artículo que cambió la conversación sobre empresa y sociedad [1]. Sostenían que el capitalismo estaba sitiado, que las empresas eran percibidas como causa de muchos problemas sociales y que la respuesta habitual, la responsabilidad social corporativa entendida como actividad periférica, no resolvía nada. Proponían otra cosa: identificar las necesidades sociales que la empresa puede atender con su propio modelo de negocio, de forma rentable.

La idea tenía antecedentes en un artículo anterior de los mismos autores, de 2006 [2], pero fue en 2011 cuando adquirió nombre propio: *creating shared value*, creación de valor compartido. Es el concepto que da nombre a este Instituto, y merece la pena examinarlo con detalle antes de proponer cómo ampliarlo.

Los tres caminos de Porter y Kramer

Según el artículo original, una empresa puede crear valor compartido de tres formas. La primera es reconcebir productos y mercados: diseñar lo que se vende para atender necesidades sociales no cubiertas, como la salud, la nutrición o el acceso a servicios financieros. La segunda es redefinir la productividad en

la cadena de valor: usar la energía, el agua o el trabajo de los proveedores de manera que mejoren a la vez la eficiencia y las condiciones sociales. La tercera es favorecer el desarrollo de los entornos locales donde opera la empresa, porque ninguna compañía es autosuficiente y su competitividad depende de la calidad de su territorio.

Entre los ejemplos que citaban estaba el de Nestlé con los caficultores de su cadena de Nespresso: al invertir en formación, crédito y mejores prácticas agrícolas, la empresa aseguraba un suministro de calidad y, a la vez, mejoraba los ingresos de los productores. El beneficio social formaba parte del propio negocio.

Lo que el concepto dejó pendiente

El éxito de la idea fue rápido, y también sus límites. Como vimos en el capítulo 3, Crane y sus colegas objetaron que el enfoque pasaba por alto los conflictos reales entre objetivos económicos y sociales. No todo problema social ofrece una oportunidad de negocio, y hay decisiones en las que lo que conviene a la empresa perjudica a alguien [3].

A esa crítica añadimos otra, desde la perspectiva regenerativa. El valor compartido, tal como se ha aplicado en muchas empresas, mide sobre todo flujos: ingresos generados para proveedores, ahorro de costes, empleo creado en un año. Lo que suele quedar fuera es el estado de los *stocks*, del capital del que esos flujos dependen: la fertilidad del suelo, la salud de las personas, la cohesión de la comunidad, la confianza. Una empresa puede generar mucho valor compartido durante una década mientras agota el capital natural o social que lo hacía posible.

Los economistas conocen bien esa distinción. El informe Dasgupta sobre la economía de la biodiversidad, encargado por el Tesoro británico, la sitúa en el centro. La riqueza de una sociedad no es su PIB, sino su capital productivo, hu-

mano y natural. Y entre 1992 y 2014, el capital natural por persona disminuyó cerca de un 40 % en el mundo [4]. Volveremos sobre ello en el capítulo 15.

Del valor compartido al valor fértil

Proponemos llamar *valor fértil* a aquel que, además de repartirse entre la empresa y sus grupos de interés, aumenta la capacidad del sistema para seguir generando valor en el futuro. La distinción es sencilla de formular y exigente de aplicar. La tabla la concreta en cada una de las siete áreas de la norma CCVC2030.

Área CCVC2030	Valor compartido	Valor fértil
Liderazgo y dirección	Integra lo social en la estrategia	Toma decisiones que refuerzan el sistema a largo plazo
Personas y familias	Mejora condiciones y beneficios	Aumenta capacidades, salud y autonomía
Clientes	Ofrece productos con atributos sostenibles	Mejora de forma verificable la vida de quien los usa
Proveedores y equipos colaboradores	Paga precios justos y forma a sus proveedores	Fortalece su resiliencia y su capacidad de innovar
Entornos naturales	Reduce impactos	Restaura ecosistemas de los que depende
Impacto social y comunitario	Financia programas locales	Refuerza el tejido económico y social del territorio
Creación de valor compartido y comunicación	Comunica sus logros	Rinde cuentas también de sus errores y dilemas

Ninguna empresa se sitúa entera en la columna de la derecha. La utilidad de la tabla está en mostrar la dirección del movimiento.

Un caso para pensar: Natura

La empresa brasileña de cosmética Natura lanzó en el año 2000 su línea Ekos, basada en ingredientes de la biodiversidad amazónica. Desde entonces ha desarrollado relaciones de suministro con comunidades de la región, a las que paga por las materias primas y por el acceso al conocimiento tradicional, y ha vinculado su crecimiento a mantener la selva en pie [5]. En 2014 obtuvo la certificación B Corp, siendo una de las primeras compañías cotizadas en lograrla.

El caso ilustra bien el valor fértil: el negocio depende de que el bosque siga vivo y de que las comunidades que lo habitan tengan interés en conservarlo. También ilustra sus dificultades. El grupo Natura &Co atravesó en los años siguientes una etapa de fuerte endeudamiento y reestructuración tras varias adquisiciones internacionales, lo que recuerda que el propósito no exime de la disciplina financiera.

Otro caso: los límites del compromiso

Unilever lanzó en 2010, bajo la dirección de Paul Polman, su Plan de Vida Sostenible, uno de los programas corporativos más ambiciosos de su tiempo. Cuando concluyó en 2020, la compañía había alcanzado muchos de sus objetivos y reconocía públicamente no haber llegado a otros. En 2024, una nueva dirección rebajó o reformuló parte de sus metas ambientales y sociales, alegando la necesidad de centrarse en compromisos más realistas [6].

No lo contamos para desacreditar el esfuerzo. Lo contamos porque es honesto: crear valor compartido sostenido durante décadas, con cambios de dirección, de accionistas y de ciclo económico, es mucho más difícil que anunciarlo.

Cómo medirlo

Porter y Kramer eran conscientes de que el concepto necesitaba medición. En 2012, la consultora que ellos mismos fundaron, FSG, publicó una guía para medir el valor compartido que proponía vincular cada iniciativa a resultados sociales y empresariales concretos [7]. La norma CCVC2030 recoge esa lógica y la amplía a las siete áreas, pidiendo evidencias verificables por una entidad independiente.

En 2022 nos reunimos con una empresa canaria de distribución alimentaria que presentaba, con razón, su compromiso con el sector primario y el proveedor local: una parte amplia de sus compras se hacía a productores de las islas. Al profundizar en la conversación apareció la otra cara de esa relación. El compromiso de ofrecer siempre el mejor precio, sumado a los tiempos y las formas de pago de la empresa, estaba asfixiando precisamente a los proveedores que quería potenciar. Lo que debía ser un valor compartido, al no gestionarse con una mirada estratégica y de largo plazo, se había convertido en un riesgo para las raíces del propio negocio.

Lo que germina

El valor compartido nos enseñó que la empresa puede hacer bien a la sociedad sin dejar de ser rentable. El valor fértil añade una condición: que lo haga sin agotar aquello de lo que depende. Es una exigencia mayor, y también una forma más segura de proteger la rentabilidad futura. Una empresa que cuida su suelo, en el sentido literal y en el figurado, tendrá cosecha también dentro de veinte años.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- El valor compartido puede crearse reconcibiendo productos, redefiniendo la productividad de la cadena de valor o fortaleciendo el entorno local.
- Un buen dato de valor compartido puede esconder el deterioro del capital que lo hace posible.
- Sostener un compromiso durante décadas es mucho más difícil que anunciarlo.

Para el debate

- ¿Qué enseña el caso de Unilever sobre la relación entre propósito, dirección y ciclo económico?
- ¿Dónde puede estar la organización generando valor a corto plazo a costa de sus propias raíces?

Para el lunes

Revisar los plazos medios de pago y la evolución de precios de los cinco proveedores locales más importantes.

Notas

1. Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(1-2), 62–77.
2. Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review, 84*(12), 78–92.
3. Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J. y Matten, D. (2014). Contesting the value of «creating shared value». *California Management Review, 56*(2), 130–153.
4. Dasgupta, P. (2021). *The economics of biodiversity: The Dasgupta review*. HM Treasury.

5. Natura &Co. Informes anuales e informes de sostenibilidad. Sobre la línea Ekos y su modelo de abastecimiento con comunidades amazónicas.
6. Unilever. (2020). *Unilever Sustainable Living Plan 2010 to 2020: Summary of 10 years' progress*. Sobre la revisión de objetivos, véase el comunicado de la compañía de abril de 2024.
7. Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S. y Hawkins, E. (2012).*Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results*. FSG.

CAPÍTULO 7

Innovación con propósito: cuando crear significa regenerar

En síntesis. Innovar solo para ser más eficientes puede agravar los problemas, como advirtió Jevons hace más de siglo y medio. El capítulo propone una innovación orientada por el propósito, inspirada en la naturaleza y abierta a todo el ecosistema de la empresa, y la ilustra con casos como Net-Works, Too Good To Go, IKEA, Ecoalf e Iberostar, además de la experiencia canaria en desalación.

Durante buena parte del siglo XX, innovar fue sinónimo de hacer más, más rápido y más barato. La innovación se entendía como una carrera hacia delante, y el éxito pertenecía a quien llegaba primero. Aquella lógica nos dio avances extraordinarios. También nos dio suelos degradados, océanos sobreexplotados y un clima alterado. Una innovación que traslada sus costes a otros, o al futuro, no elimina esos costes: los aplaza con intereses.

Este capítulo trata de otra manera de innovar, una que se pregunta no solo qué aporta una solución, sino a quién sirve, qué sistemas fortalece y qué futuros hace posibles.

La trampa de la eficiencia

Hay una paradoja que todo economista conoce y que conviene recordar a quien confía en que la tecnología lo resolverá todo. En 1865, William Stanley Jevons observó que las máquinas de vapor más eficientes no redujeron el consumo de carbón en Inglaterra, sino que lo aumentaron: al abaratar su uso, lo extendieron a nuevas actividades [1]. Es lo que hoy llamamos efecto rebote.

La lección es incómoda. Una innovación que solo mejora la eficiencia puede empeorar el problema si no va acompañada de un cambio en el propósito para el que se usa. Innovar con propósito no significa renunciar a la eficiencia, sino ponerla al servicio de un objetivo que no sea únicamente producir más.

Lo que la naturaleza sabe de innovar

La bióloga Janine Benyus popularizó en 1997 el término *biomímesis* para designar la innovación que se inspira en las soluciones de la naturaleza [2]. La vida lleva unos 3.800 millones de años resolviendo problemas de energía, materiales, estructura y comunicación, y lo hace sin generar residuos que no puedan convertirse en alimento para otro organismo.

La ecología ofrece además una lección sobre resiliencia. Los experimentos de David Tilman en praderas de Minnesota mostraron que los ecosistemas con más diversidad de especies resistían mejor las sequías y se recuperaban antes [3]. Trasladado a la empresa, el hallazgo sugiere que las carteras de innovación diversas, los equipos heterogéneos y las cadenas de suministro con más de una fuente son menos eficientes en tiempos tranquilos y mucho más robustos en tiempos difíciles.

El propósito como brújula

Toda innovación responde a una pregunta. En la era industrial fue cómo producir más rápido. En la era digital, cómo conectar más y mejor. La pregunta regenerativa es otra: cómo crear de manera que los sistemas de los que dependemos queden fortalecidos después de nuestro paso.

No es una pregunta romántica. Un estudio de Claudine Gartenberg, Andrea Prat y George Serafeim con datos de cerca de medio millón de encuestas a empleados encontró que las empresas donde el propósito es claro y está bien comunicado por los mandos intermedios obtienen mejores resultados financie-

ros y bursátiles [4]. El matiz es importante: no basta con declarar un propósito. Tiene que ser comprendido y compartido en el día a día.

Rebecca Henderson, profesora de Harvard, lo resume en *Reimagining Capitalism in a World on Fire* (2020): las empresas con un propósito auténtico tienden a innovar más. El propósito da permiso a las personas para asumir riesgos que no asumirían solo por un objetivo de ventas [5]. Mariana Mazzucato ha trasladado una idea parecida a las políticas públicas, con su propuesta de innovación orientada por misiones [6].

La innovación como red

En un bosque, la innovación no pertenece a un árbol concreto. Surge de la interacción entre especies. En una empresa regenerativa ocurre algo parecido: la innovación deja de ser patrimonio del departamento de I+D y se convierte en una propiedad del ecosistema.

Las siete áreas de la norma CCVC2030 describen de dónde puede venir. La dirección marca la orientación. Las personas aportan creatividad y conocimiento del terreno. Los clientes revelan necesidades reales. Los proveedores transforman materiales y procesos. El entorno natural fija límites y ofrece modelos. La comunidad aporta legitimidad y sentido. La comunicación permite que todo eso circule.

Casos

Interface y las redes de pesca. En 2012, Interface puso en marcha junto con la Sociedad Zoológica de Londres y el fabricante de nylon Aquafil el programa Net-Works, que recogía redes de pesca abandonadas en comunidades costeras de Filipinas para convertirlas en hilo para moquetas. El programa generaba ingresos para las familias que recogían las redes, reducía la contaminación marina y proporcionaba a la empresa materia prima reciclada [7]. Es un ejemplo de

manual de valor fértil: el mismo flujo de materiales fortalece a la vez la comunidad, el ecosistema y el negocio.

Too Good To Go. Nacida en Copenhague en 2016, la aplicación conecta a comercios con excedentes de comida al final del día con consumidores dispuestos a comprarlos a menor precio. Su innovación está en el modelo de negocio más que en la tecnología: convierte un residuo en un ingreso para el comercio y en un producto asequible para el cliente [8]. En España, la Ley 1/2025 de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario ha dado a este tipo de soluciones un marco normativo nuevo [9].

IKEA. El grupo se ha propuesto que todos sus productos se diseñen con principios de economía circular, para que puedan repararse, reutilizarse o reciclarse, con el horizonte de 2030 [10]. Para una empresa de su tamaño, ese objetivo implica rediseñar materiales, procesos, logística y modelo de negocio. Está por ver hasta dónde llegará, pero el cambio de escala es significativo.

Ecoalf. No hace falta irse lejos para encontrar ejemplos. En 2009, el empresario madrileño Javier Goyeneche fundó Ecoalf con una idea que entonces parecía extravagante: fabricar ropa a partir de residuos. En 2015 puso en marcha, a través de su fundación, el proyecto Upcycling the Oceans, que trabaja con pescadores para recoger la basura que se enreda en sus redes. Los residuos se llevan a puerto, donde se clasifican, y una parte del plástico se transforma en hilo [11]. El proyecto convierte a los pescadores en agentes de limpieza del mar y da a la marca un relato difícil de imitar. Sus límites también son claros: el volumen de residuo marino recuperado es pequeño frente al problema, y una marca de moda, por circular que sea, sigue dependiendo de que la gente compre. El caso muestra bien lo que puede y lo que no puede hacer una innovación regenerativa en solitario.

Iberostar. En 2018, el grupo hotelero mallorquín lanzó *Wave of Change*. El programa nació con tres compromisos: eliminar los plásticos de un solo uso de sus hoteles, promover el consumo responsable de pescado y marisco, y contribuir a la salud de las costas donde opera [14]. Solo en sus hoteles de España, sus-

tituir botellas y bolsas de plástico permitió dejar de usar unos 200.000 kilos de plástico ese mismo año [14]. Con el tiempo, el programa ha incorporado ciencia aplicada, con viveros de coral y un banco genético de especies coralinas para estudiar su capacidad de resistir el calentamiento del océano. El caso interesa especialmente a un territorio turístico como Canarias, donde la cadena opera. Muestra que una empresa cuyo producto es, en buena medida, el paisaje tiene poderosos incentivos para invertir en conservarlo. Y que la innovación con propósito puede surgir lejos de los laboratorios convencionales.

Innovar con pocos recursos: la lección de las islas

Buena parte de la literatura sobre innovación se ha escrito desde grandes laboratorios con presupuestos abundantes. Navi Radjou, Jaideep Prabhu y Simone Ahuja popularizaron en 2012 otra mirada, la de la innovación frugal: hacer más con menos, a partir de las restricciones del entorno y no a pesar de ellas [12].

Canarias tiene una larga experiencia en esa forma de innovar. Los sistemas agrícolas de La Geria o las gavias, que vimos en el capítulo 2, son innovación frugal en estado puro. Lo es también la desalación: en 1964 se instaló en Lanzarote, por iniciativa del ingeniero Manuel Díaz Rijo, la primera planta desaladora de agua de mar de España, porque la isla no tenía otra forma de asegurar su abastecimiento [13]. Desde entonces, el archipiélago se ha convertido en un referente técnico en desalación, y hoy el reto es hacerla con energías renovables y con menos impacto sobre el medio marino.

La lección para cualquier empresa es que los límites no son solo un obstáculo para la innovación. Bien entendidos, son una brújula. Antes de aprobar un proyecto de innovación, conviene hacerle tres preguntas: qué sistema fortalece, más allá de la propia empresa; qué efecto rebote podría provocar si tiene éxito; y quién más debería participar en su diseño para que funcione.

Innovar hacia dentro

Innovar con propósito exige una forma de humildad: reconocer que no se trata de ser la mejor empresa del mundo, sino de ser una buena empresa para el mundo. Exige también paciencia, porque muchas innovaciones regenerativas maduran más despacio que las convencionales.

La innovación de este siglo no se medirá solo por el número de patentes, sino por su capacidad de crear futuros habitables. Esa es la vara con la que queremos medirla en este libro.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- La eficiencia sin propósito puede aumentar el consumo total: es el efecto rebote.
- La diversidad hace a los sistemas, y a las empresas, más resistentes ante las crisis.
- El propósito mejora los resultados cuando lo comprenden y transmiten los mandos intermedios, no cuando solo se declara.

Para el debate

- ¿Dónde podría aparecer un efecto rebote en las innovaciones recientes del sector?
- ¿Quién innova en la organización: solo el departamento técnico o también clientes, proveedores y comunidad?

Para el lunes

Pedir a un proveedor y a un cliente una idea concreta para reducir el desperdicio en la relación que comparten con la organización.

Notas

1. Jevons, W. S. (1865). *The coal question*. Macmillan.
2. Benyus, J. M. (1997). *Biomimicry: Innovation inspired by nature*. William Morrow.
3. Tilman, D. y Downing, J. A. (1994). Biodiversity and stability in grasslands. *Nature, 367*, 363–365.
4. Gartenberg, C., Prat, A. y Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science, 30*(1), 1–18.
5. Henderson, R. (2020). *Reimagining capitalism in a world on fire*. PublicAffairs.
6. Mazzucato, M. (2021). *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. Allen Lane.
7. Zoological Society of London e Interface. Materiales del programa Net-Works, iniciado en 2012 en el banco de Danajon (Filipinas).
8. Too Good To Go. Informes de impacto anuales.
9. Ley 1/2025, de 1 de abril, de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario. *Boletín Oficial del Estado*, abril de 2025.
10. Inter IKEA Group. Informes de sostenibilidad y objetivos de circularidad.
11. Fundación Ecoalf. Materiales del proyecto Upcycling the Oceans, iniciado en 2015.
12. Radjou, N., Prabhu, J. y Ahuja, S. (2012). *Jugaad innovation: Think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*. Jossey-Bass.
13. Asociación Española de Desalación y Reutilización (AEDyR). Desalación en España en primera persona: historia de la desalación en España, desde la planta de Lanzarote de 1964.
14. Grupo Iberostar. *Wave of Change*, programa lanzado en abril de 2018. Materiales institucionales y comunicación de la compañía sobre la reducción de plástico en sus hoteles de España en 2018.

CAPÍTULO 8

Liderar lo imposible

En síntesis. En un entorno volátil e incierto, el liderazgo basado en el control deja de funcionar. El capítulo distingue entre problemas técnicos y adaptativos, propone la figura del líder como jardinero y subraya dos palancas con evidencia sólida: la seguridad psicológica y el papel de los mandos intermedios.

A finales de la década de 1980, los estrategas de la Escuela de Guerra del Ejército de los Estados Unidos empezaron a utilizar un acrónimo para describir el mundo que dejaba atrás la Guerra Fría: VUCA, por volátil, incierto, complejo y ambiguo. Tres décadas después, el término ha llegado a todas las escuelas de negocio, quizá porque describe con bastante precisión lo que vive hoy cualquier comité de dirección.

El liderazgo tradicional se formó para otra cosa. Se esperaba del líder que fijara objetivos, anticipara riesgos, ordenara procesos y dirigiera personas. Era, en el fondo, un liderazgo del control. Pero el control es una ilusión en sistemas que no tienen paredes ni manuales definitivos. Nadie prevé todas las tormentas.

Por eso hablamos de liderar lo imposible: no como hazaña sobrehumana, sino como la tarea de ejercer influencia en condiciones donde lo desconocido es la norma.

Problemas técnicos y problemas adaptativos

Ronald Heifetz, profesor de Harvard, propuso en 1994 una distinción que sigue siendo de las más útiles para cualquier directivo [1]. Hay problemas técnicos, que

tienen solución conocida y pueden resolverse con la experiencia adecuada: reparar una máquina, optimizar una ruta, cumplir una norma. Y hay problemas adaptativos, que exigen que las personas cambien sus valores, sus hábitos o sus lealtades: la transición energética de una empresa, la integración de la sostenibilidad en su estrategia, el cambio de cultura.

El error más frecuente del liderazgo, según Heifetz, es tratar los problemas adaptativos como si fueran técnicos. Contratar a un experto, lanzar un programa, crear un departamento. La transformación regenerativa es casi siempre un problema adaptativo. Ningún consultor puede resolverla desde fuera.

Del héroe al jardinero

Durante décadas, la imagen del líder fue la del héroe solitario que toma decisiones difíciles y conduce a la organización con mano firme. El liderazgo regenerativo propone otra figura, más modesta y más exigente: la del jardinero. El héroe actúa; el jardinero crea las condiciones para que otros crezcan. No fuerza la floración. Prepara el suelo, riega, poda, protege y espera.

La idea no es nueva. Robert Greenleaf la formuló en 1970 en su ensayo sobre el liderazgo de servicio, en el que proponía que la prueba de un buen líder es si las personas a las que sirve crecen, ganan autonomía y se vuelven más capaces [2]. Lo que añade la perspectiva regenerativa es ampliar el círculo: no solo las personas del equipo, sino también los proveedores, la comunidad y el entorno natural.

La seguridad psicológica

En 1999, Amy Edmondson publicó un estudio sobre equipos hospitalarios con un resultado aparentemente paradójico: los mejores equipos registraban más errores. La explicación era que no cometían más, sino que los comunicaban más, porque se sentían seguros para hacerlo [3]. Edmondson llamó *seguridad psicológica* a esa creencia compartida de que en el equipo se puede asumir

riesgos interpersonales, como admitir un error, preguntar o discrepar, sin temor a represalias.

Años después, un proyecto interno de Google conocido como Aristóteles analizó cientos de equipos para averiguar qué distinguía a los más eficaces. El factor más importante resultó ser la seguridad psicológica, por delante del talento individual y de la experiencia [4].

Para el liderazgo regenerativo, la conclusión es directa. Una organización que quiere aprender a hacer las cosas de otra manera necesita que su gente se atreva a decir lo que no funciona. Y eso depende, sobre todo, de cómo reaccionan quienes la dirigen.

La vulnerabilidad como fortaleza

La investigadora Brené Brown lleva dos décadas estudiando la vergüenza y la valentía. En *Daring Greatly* (2012) sostiene que la vulnerabilidad, entendida como la disposición a exponerse sin garantía de éxito, es la medida más precisa de la valentía [5]. Un líder que reconoce lo que no sabe no transmite debilidad, sino confianza en que el equipo puede completar lo que a él le falta.

En un contexto de transformación, esa actitud es imprescindible. Nadie tiene todas las respuestas sobre cómo hacer rentable una empresa regenerativa. Pretender tenerlas es la forma más rápida de dejar de buscarlas.

El papel decisivo de los mandos intermedios

El liderazgo no se juega solo en la cúpula. Gallup estima que el responsable directo explica alrededor del 70 % de la variación en el compromiso de los equipos [6]. Dicho de otro modo: la cultura de una empresa es, para la mayoría de las personas, la cultura de su jefe inmediato.

Esto tiene una consecuencia práctica que a menudo se olvida. Una transformación regenerativa que se diseña en el consejo de administración y no llega a

los mandos intermedios se queda en el papel. Son ellos quienes traducen el propósito en decisiones cotidianas, quienes protegen o destruyen la seguridad psicológica, quienes deciden si una idea nueva merece probarse.

Liderar hacia fuera

El liderazgo regenerativo no termina en los límites de la organización. Se extiende a cómo la empresa se relaciona con sus clientes, sus proveedores, su territorio y los mercados financieros.

En 2009, recién nombrado consejero delegado de Unilever, Paul Polman anunció que la compañía dejaría de publicar previsiones trimestrales de beneficios. Quería atraer a inversores con horizonte largo y liberar a la dirección de la tiranía del trimestre. Las acciones cayeron el día del anuncio [7]. Durante su mandato, la empresa lanzó su Plan de Vida Sostenible y mantuvo resultados sólidos. Polman escribió después, con Andrew Winston, *Net Positive* (2021), donde defiende que las empresas deben aspirar a dejar el mundo mejor de lo que lo encuentran [8]. Su caso muestra que liderar hacia fuera tiene costes inmediatos y que asumirlos es parte del trabajo.

Presencia, no perfección

Liderar lo imposible no significa dominar lo desconocido, sino aprender a moverse dentro de él. No necesitamos líderes perfectos. Necesitamos líderes presentes, capaces de escuchar antes de decidir, de sostener la incertidumbre sin transmitir pánico y de entender que su éxito se mide por lo que crecen los demás.

En el capítulo 17 volveremos al liderazgo, pero en otra escala: la de las instituciones y las políticas públicas.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- La transformación regenerativa es un problema adaptativo: ningún experto puede resolverla desde fuera.
- Los equipos con seguridad psicológica aprenden más porque se atreven a hablar de sus errores.
- El responsable directo explica buena parte del compromiso de un equipo: la cultura se juega en los mandos intermedios.

Para el debate

- ¿Qué problema adaptativo está tratando la organización como si fuera técnico?
- ¿Qué coste a corto plazo estaría dispuesta a asumir la dirección para sostener un compromiso a largo plazo?

Para el lunes

En la próxima reunión de equipo, preguntar abiertamente qué no está funcionando y agradecer en público la primera respuesta incómoda.

Notas

1. Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
2. Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. The Robert K. Greenleaf Center.
3. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.
4. Google re:Work. (2015). *Guide: Understand team effectiveness* (Proyecto Aristóteles). Véase también Duhigg, C. (2016, 25 de febrero). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*.

5. Brown, B. (2012). *Daring greatly*. Gotham Books. Edición en español: *El poder de ser vulnerable* (Urano).
6. Gallup. (2015). *State of the American manager: Analytics and advice for leaders*.
7. *Polman relata el episodio en Polman y Winston (2021), citado en la nota siguiente*.
8. Polman, P. y Winston, A. (2021). *Net positive: How courageous companies thrive by giving more than they take*. Harvard Business Review Press.

CAPÍTULO 9

Economía del cuidado y diseño de futuros regenerativos

En síntesis. La economía moderna dejó fuera de sus cuentas el trabajo que sostiene la vida. El capítulo recupera la economía del cuidado, con los datos de la OIT y la definición de Fisher y Tronto, la traslada a la empresa y la conecta con el diseño de futuros y la ética de la responsabilidad de Hans Jonas.

Adam Smith nunca se casó. Vivió buena parte de su vida con su madre, Margaret Douglas, que se ocupó de su casa mientras él escribía sobre el mercado, el trabajo y la riqueza de las naciones. En *La riqueza de las naciones* aparece la célebre frase según la cual no esperamos nuestra cena de la benevolencia del carnicero, el cervecero o el panadero, sino de su interés propio. La periodista sueca Katrine Marçal hizo en 2012 la pregunta que faltaba: ¿quién le hacía la cena a Adam Smith? [1]

La pregunta es más seria de lo que parece. La economía moderna nació con un punto ciego: todo el trabajo que sostiene la vida cotidiana, criar, cuidar, alimentar, acompañar a los enfermos y a los mayores, quedó fuera de sus cuentas. No porque no tuviera valor, sino porque no pasaba por el mercado.

Lo que no se contabiliza

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) calculó en 2018 que en el mundo se dedican cada día unos 16.400 millones de horas a trabajo de cuidados no remunerado. Si se pagara al salario mínimo, equivaldría a cerca del 9 % del PIB mundial, unos 11 billones de dólares. Tres de cada cuatro de esas horas las realizan mujeres [2].

El mismo informe estimaba que invertir en servicios de cuidados podría generar hasta 269 millones de empleos en 2030 [2]. Es decir, el cuidado no es solo un coste que la sociedad soporta en silencio. Es también un sector económico con un enorme potencial de empleo digno.

La filósofa Nancy Fraser ha descrito lo que llama una crisis de los cuidados. El capitalismo contemporáneo depende de un trabajo de reproducción social que, al mismo tiempo, tiende a agotar, porque exige cada vez más horas de trabajo remunerado a las mismas personas que sostienen los cuidados [3]. La crisis de salud mental, la soledad no deseada o la baja natalidad en muchos países europeos, incluida España, tienen mucho que ver con esa tensión.

Qué entendemos por cuidar

Berenice Fisher y Joan Tronto propusieron en 1990 una definición que se ha convertido en referencia: el cuidado es todo lo que hacemos para mantener, continuar y reparar nuestro mundo, de modo que podamos vivir en él lo mejor posible. Y ese mundo incluye nuestros cuerpos, nosotros mismos y nuestro entorno [4].

La definición tiene una virtud para este libro: no limita el cuidado a las personas. Cuidar un suelo, un barranco, un oficio tradicional o la confianza de un barrio son también formas de mantener y reparar el mundo. Desde esta perspectiva, la economía regenerativa es, en buena medida, una economía del cuidado ampliada.

Una especie que cuida

La antropóloga Sarah Blaffer Hrdy sostiene en *Mothers and Others* (2009) que los seres humanos somos criadores cooperativos. A diferencia de otros grandes simios, nuestras crías han dependido siempre del cuidado de varios adultos además de la madre, y esa dependencia moldeó nuestra capacidad para enten-

der las intenciones de los demás y cooperar [5]. Si Hrdy tiene razón, el cuidado figura entre las condiciones que hicieron posible la civilización.

El cuidado dentro de la empresa

En 2019, la Organización Mundial de la Salud incluyó el síndrome de desgaste profesional, o *burnout*, en su Clasificación Internacional de Enfermedades como fenómeno ligado al trabajo [6]. Es un reconocimiento institucional de algo que cualquier responsable de personas conoce: hay formas de organizar el trabajo que enferman.

Algunas empresas lo entendieron pronto. Patagonia abrió en 1983 un centro infantil en su sede de California, cuando pocas compañías estadounidenses ofrecían algo así, y ha defendido desde entonces que el apoyo a las familias forma parte de su modelo, no de su filantropía [7].

En clave CCVC2030, el cuidado atraviesa las siete áreas. Cuidar a las personas y sus familias es cuidar el suelo fértil de la organización. Pero también se cuida, o se descuida, a los proveedores cuando se negocian los plazos de pago, a los clientes cuando se diseña un producto, al territorio cuando se decide dónde y cómo crecer. Una empresa que no cuida puede acumular mucho capital. Difícilmente acumulará confianza.

Se habla mucho de flexibilidad horaria y de teletrabajo, pero la pandemia dejó al descubierto factores que casi nadie tenía en cuenta. El teletrabajo es una oportunidad, pero también una obligación para la empresa. Con una asesoría a la que acompañamos colaboramos en algo tan poco vistoso como imprescindible: revisar los espacios de trabajo en los hogares de su equipo y su adecuación para que fueran saludables y permitieran un buen desempeño. No basta con un portátil y una conexión a internet. Hace falta una luz correcta, un asiento adecuado y una fórmula para limitar las horas continuadas de conexión y respetar horarios saludables. El cuidado no puede terminar en la puerta de la oficina.

Diseñar futuros

El filósofo Hans Jonas formuló en 1979 un imperativo pensado para una época en la que el poder tecnológico humano puede alterar las condiciones de vida en la Tierra. Dice así: «Obra de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la Tierra» [8]. Es, en esencia, una ética del cuidado proyectada hacia el futuro.

Los estudios de futuros han desarrollado herramientas para llevar esa ética a la práctica. Sohail Inayatullah propuso el análisis causal por capas, que examina un problema desde los datos más visibles hasta los mitos y metáforas profundas que lo sostienen [9]. Otto Scharmer, desde el MIT, desarrolló la teoría U, un método para que los grupos aprendan del futuro que está emergiendo, y no solo de los patrones del pasado [10]. Ambos coinciden con Donella Meadows en una idea central: los sistemas cambian de verdad cuando cambian las historias que se cuentan sobre sí mismos.

Si una empresa cree que existe solo para crecer, crecerá mientras pueda. Si cree que existe para cuidar, cuidará. Si llega a creer que existe para regenerar, su futuro dejará de ser una prolongación del presente.

Del crecimiento al florecimiento

Cuidar no es un gesto blando. Es una infraestructura: la más básica de todas, sin la cual ninguna otra funciona. Una economía regenerativa reconoce esa infraestructura, la mide, la remunera cuando corresponde y la protege. No lo hace por altruismo, sino porque ha entendido algo que las generaciones anteriores daban por supuesto: que lo que no se cuida se pierde.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- El trabajo de cuidados no remunerado equivale a cerca del 9 % del PIB mundial y no aparece en ninguna cuenta.
- Cuidar es mantener, continuar y reparar el mundo: incluye a las personas, pero también al entorno.
- El cuidado es una infraestructura de la que dependen todas las demás.

Para el debate

- ¿Qué trabajo de cuidado sostiene a la organización sin que figure en ningún indicador?
- ¿Superarían las principales decisiones del último año el imperativo de responsabilidad de Hans Jonas?

Para el lunes

Comprobar si la política de teletrabajo incluye la evaluación del puesto en el domicilio y límites claros a la conexión continuada.

Notas

1. Marçal, K. (2016). *¿Quién le hacía la cena a Adam Smith? Una historia de las mujeres y la economía*. Debate. (Obra original publicada en 2012).
2. Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Care work and care jobs for the future of decent work*. OIT.
3. Fraser, N. (2016). Contradictions of capital and care. *New Left Review, 100*, 99–117.
4. Fisher, B. y Tronto, J. (1990). Toward a feminist theory of caring. En E. K. Abel y M. K. Nelson (Eds.), *Circles of care* (pp. 35–62). SUNY Press.
5. Hrdy, S. B. (2009). *Mothers and others: The evolutionary origins of mutual understanding*. Belknap Press.

6. Organización Mundial de la Salud. (2019). *Burn-out an «occupational phenomenon»: International Classification of Diseases*.
7. Chouinard, Y. (2005). *Let my people go surfing*. Penguin Press. El centro infantil de su sede de Ventura abrió en 1983.
8. Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad*. Herder. (Obra original publicada en 1979).
9. Inayatullah, S. (1998). Causal layered analysis: Poststructuralism as method. *Futures, 30*(8), 815–829.
10. Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Society for Organizational Learning.

TERCERA PARTE

Aplicación práctica y transformación

Solo hay una forma de hacer las cosas

Hay otra frase que repetimos en el Instituto: solo hay una forma de hacer las cosas, y es hacerlas bien.

A veces se interpreta como una exigencia de calidad, y lo es. Pero quiere decir algo más. Durante años se nos ha presentado la sostenibilidad como una elección entre dos caminos: el rentable y el responsable, el rápido y el cuidadoso, el que funciona hoy y el que funcionará mañana. Como si cada empresa pudiera escoger su filosofía y ambas fueran igual de legítimas.

No lo creo. Hacer las cosas mal no es una alternativa: es aplazar un coste que alguien acabará pagando, sea la propia empresa dentro de unos años, la comunidad que la rodea o la generación siguiente. Los economistas lo llaman externalidad. En el día a día tiene otros nombres: un proveedor que no llega a fin de mes, un barranco degradado, un equipo agotado, una confianza que se pierde.

Por eso no hablamos de dos formas de hacer las cosas, sino de una sola. Hacerlas bien es el único camino que no deja deudas pendientes.

Los capítulos de esta tercera parte bajan a la práctica: la tecnología y la inteligencia artificial, la economía circular, el diseño de las organizaciones y el poder de los relatos. Son herramientas, y como toda herramienta valen lo que vale el uso que se les dé. Bien usadas, son la forma de convertir una convicción en resultados.

Luis Antonio González Pérez
Presidente del Instituto Internacional del Valor Compartido

CAPÍTULO 10

Tecnología, inteligencia artificial y regeneración

En síntesis. La tecnología, y en particular la inteligencia artificial, puede acelerar la regeneración o el agotamiento. El capítulo parte de su coste material, recoge aplicaciones con resultados contrastados, muestra lo que la biomímesis aporta al diseño, propone cuatro preguntas éticas antes de desplegar cualquier sistema y defiende los datos compartidos como bien común, lejos tanto del tecnooptimismo como de la tecnofobia.

Nunca hemos tenido tanta capacidad técnica. Un teléfono corriente supera en potencia de cálculo a los ordenadores que guiaron a los astronautas del Apolo hasta la Luna. Los algoritmos procesan en segundos lo que antes requería años. Y, sin embargo, nunca hemos estado tan cerca de desbordar los límites ecológicos del planeta.

La tecnología ha sido a la vez el gran acelerador del bienestar y el gran acelerador del consumo. Este capítulo propone un criterio para gestionar esa ambivalencia: la pregunta relevante no es qué tecnología desarrollaremos, sino a qué propósito servirá.

El coste material de lo digital

Conviene empezar por un dato que a menudo se omite en los discursos entusiastas. La inteligencia artificial no es inmaterial. Se ejecuta en centros de datos que consumen electricidad y agua. La Agencia Internacional de la Energía (AIE) estimó en 2025 que los centros de datos consumieron en 2024 alrededor de 415 teravatios hora, en torno al 1,5 % de la electricidad mundial. Esa de-

manda podría duplicarse con creces antes de 2030, impulsada sobre todo por la IA [1].

No es una razón para renunciar a la tecnología. Es una razón para exigirle que compense con creces lo que consume. Una herramienta regenerativa debe ahorrar al sistema más de lo que le cuesta.

Lo que la IA ya hace bien

Hay aplicaciones que cumplen esa condición con claridad.

En 2016, DeepMind aplicó aprendizaje automático a la refrigeración de los centros de datos de Google y redujo en torno a un 40 % la energía empleada en enfriarlos [2]. En 2023, un modelo de la misma empresa, GraphCast, demostró que podía producir predicciones meteorológicas a diez días más precisas que los sistemas tradicionales en la mayoría de variables, con una fracción del coste computacional [3]. Anticipar mejor una ola de calor o una borrasca tiene efectos directos en la gestión del agua, la agricultura o la protección civil.

La plataforma Global Forest Watch, del World Resources Institute, utiliza imágenes de satélite y algoritmos para emitir alertas de deforestación casi en tiempo real, lo que permite a gobiernos, comunidades y empresas actuar antes de que el daño sea irreversible [4].

A escala agregada, un estudio de Boston Consulting Group estimó en 2021 que la IA podría contribuir a mitigar entre un 5 % y un 10 % de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero en 2030. Lo haría, sobre todo, mediante la optimización de procesos industriales, logísticos y energéticos [5]. Es una estimación, y como tal debe tratarse, pero indica un potencial real.

Aprender de la naturaleza

La biomímesis, que vimos en el capítulo 7, ofrece a la tecnología un repertorio de soluciones probadas durante millones de años.

En Harare, capital de Zimbabue, el arquitecto Mick Pearce diseñó el Eastgate Centre, inaugurado en 1996, inspirándose en la ventilación de los termiteros. El edificio mantiene temperaturas confortables sin aire acondicionado convencional y con un consumo energético muy inferior al de los edificios comparables de la ciudad [6]. En Japón, el ingeniero Eiji Nakatsu rediseñó el frontal del tren bala Shinkansen a partir de la forma del pico del martín pescador, que entra en el agua casi sin salpicar. El resultado redujo el estruendo al salir de los túneles y el consumo de energía [7].

Estos ejemplos muestran algo importante: la tecnología más avanzada es, con frecuencia, la que mejor entiende el sistema en el que opera. Y la IA, bien utilizada, puede ayudar a identificar y modelar patrones naturales a una escala imposible para cualquier equipo humano.

Ética y límites

La misma inteligencia artificial que puede optimizar una red eléctrica puede también intensificar la vigilancia, reproducir sesgos, concentrar poder o incentivar un consumo más compulsivo. La tecnología amplifica la intención de quien la usa.

La Unión Europea aprobó en 2024 el Reglamento de Inteligencia Artificial, el primer marco legal integral del mundo en esta materia, que clasifica los sistemas según su nivel de riesgo e impone obligaciones de transparencia, supervisión humana y gestión de riesgos [8]. Para una empresa regenerativa, cumplirlo es el punto de partida, no la meta. Hay al menos cuatro preguntas que conviene hacerse antes de desplegar cualquier sistema. ¿Podemos explicar cómo toma sus decisiones? ¿Quién responde cuando se equivoca? ¿A quién puede perjudicar sin que lo veamos? ¿Compensa su beneficio neto para el sistema su coste energético y humano?

La tecnología al servicio de las siete áreas

Desde la perspectiva de la norma CCVC2030, la tecnología funciona como una capacidad que atraviesa todas las áreas. Puede ayudar a la dirección a anticipar escenarios y a los equipos de personas a detectar sobrecargas antes de que se conviertan en bajas. Puede permitir a los clientes conocer la trazabilidad real de un producto y a la cadena de suministro compartir datos y reducir desperdicio. Y puede ayudar a la gestión ambiental a medir con precisión y a la comunicación a sustentar sus mensajes en evidencias verificables.

También puede hacer lo contrario en cada una de ellas. La diferencia la marcan las decisiones humanas que la rodean.

Ni tecnooptimismo ni tecnofobia

Al futurólogo Roy Amara se le atribuye una observación que cualquier directivo debería tener presente: tendemos a sobrestimar el efecto de una tecnología a corto plazo y a subestimarlo a largo plazo [9]. Esa doble tendencia produce dos errores opuestos y frecuentes.

El primero es el tecnooptimismo: confiar en que una tecnología futura resolverá el problema y, mientras tanto, aplazar las decisiones difíciles. Las tecnologías de captura directa de carbono del aire ilustran el riesgo. Son prometedoras, pero, según la Agencia Internacional de la Energía, en la actualidad retiran del orden de decenas de miles de toneladas de CO_2 al año, frente a más de 37.000 millones de toneladas que emite el sector energético [10]. Contar con ellas como solución principal para las próximas décadas sería una apuesta, no un plan.

El segundo es la tecnofobia: rechazar herramientas que ya funcionan por desconfianza o por pereza organizativa. Muchas pequeñas y medianas empresas siguen sin medir sus consumos de energía y agua con sensores asequibles que se amortizan en poco tiempo. Entre ambos errores hay un camino razonable: adoptar pronto lo que ya está probado, experimentar con prudencia lo que

promete y no aplazar nunca una decisión necesaria a la espera de una tecnología que todavía no existe.

Datos compartidos: la trazabilidad como bien común

Una de las aportaciones más regenerativas de la tecnología digital no es un algoritmo, sino algo más modesto: la posibilidad de compartir datos fiables a lo largo de una cadena de valor. Saber de dónde viene una materia prima, cuánta energía se usó en su transformación o en qué condiciones trabajaron quienes la produjeron permite a cada eslabón tomar mejores decisiones.

La regulación europea está empujando en esa dirección. El pasaporte digital de producto previsto en el Reglamento de diseño ecológico, que veremos en el capítulo 11, obligará a acompañar muchos productos de información sobre su composición, su reparabilidad y su reciclabilidad. El Reglamento de Datos de la Unión Europea, por su parte, establece reglas sobre quién puede acceder a los datos que generan los productos conectados y en qué condiciones [11].

Para una empresa regenerativa, la pregunta no es solo qué datos necesita, sino qué datos puede compartir para que otros actores de su ecosistema, proveedores, clientes o administraciones, decidan mejor. Tratados así, los datos se convierten en un bien común del sistema y no en un activo que cada uno guarda para sí.

Si nosotros lo somos

La tecnología no salvará al mundo por sí sola. Lo harán, si acaso, las personas y las organizaciones que la usen con criterio. La gran innovación de este siglo quizá no sea un algoritmo más rápido, sino el descubrimiento de que podemos diseñar herramientas que restauren en lugar de agotar. La tecnología del futuro será regenerativa si quienes la desarrollan y la utilizan lo son.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- La IA no es inmaterial: una herramienta regenerativa debe ahorrar al sistema más de lo que le cuesta.
- Hay usos con resultados probados en energía, meteorología y protección de bosques.
- Cumplir el Reglamento europeo de IA es el punto de partida, no la meta.

Para el debate

- ¿Qué herramienta digital de la organización consume más recursos de los que ahorra?
- Cuando un algoritmo se equivoca, ¿quién responde dentro de la organización?

Para el lunes

Aplicar las cuatro preguntas del capítulo a la próxima herramienta de inteligencia artificial que se vaya a implantar.

Notas

1. Agencia Internacional de la Energía. (2025). *Energy and AI*. AIE.
2. Evans, R. y Gao, J. (2016, 20 de julio). DeepMind AI reduces Google data centre cooling bill by 40%. *DeepMind Blog*.
3. Lam, R. et al. (2023). Learning skillful medium-range global weather forecasting. *Science, 382*(6677), 1416–1421.
4. World Resources Institute. *Global Forest Watch*. Plataforma en línea.
5. Boston Consulting Group. (2021). *Reduce carbon and costs with the power of AI*.

6. Turner, J. S. y Soar, R. C. (2008). Beyond biomimicry: What termites can tell us about realizing the living building. *Proceedings of the First International Conference on Industrialized, Intelligent Construction*. Turner ha matizado que la ventilación real de los termiteros es más compleja de lo que se suponía cuando se diseñó el edificio, lo que no resta mérito a su eficiencia.
7. Biomimicry Institute. AskNature: caso del Shinkansen serie 500, diseñado bajo la dirección de Eiji Nakatsu y puesto en servicio en 1997.
8. Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial.
9. La formulación, conocida como ley de Amara, se atribuye a Roy Amara, que presidió el Institute for the Future de Palo Alto. No consta en una publicación concreta de su autoría.
10. Agencia Internacional de la Energía. *Direct air capture* y *CO2 emissions in 2023*. El primero estima la captura directa en unas 0,01 Mt de CO_2 al año; el segundo sitúa las emisiones del sector energético en 37.400 millones de toneladas.
11. Reglamento (UE) 2023/2854 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de diciembre de 2023, sobre normas armonizadas para un acceso justo a los datos y su utilización (Reglamento de Datos).

CAPÍTULO 11

Economía circular profunda: del reciclaje a la regeneración de sistemas

En síntesis. Pese a lo mucho que se habla de ella, la economía mundial es cada vez menos circular. El capítulo presenta la escalera de estrategias circulares, propone pasar de pensar en objetos a pensar en relaciones entre empresas y revisa los modelos de servicio, la Estrategia 6.25 de Mercadona y el nuevo marco normativo europeo y español.

La economía circular se ha convertido en una de las expresiones más repetidas del discurso empresarial e institucional. Aparece en estrategias nacionales, en planes de negocio y en etiquetas de producto. Y, sin embargo, el mundo es hoy menos circular que hace unos años.

El *Circularity Gap Report*, que publica anualmente la organización neerlandesa Circle Economy, estima que solo en torno al 7 % de los materiales que entran en la economía mundial proceden de fuentes recicladas o reutilizadas, y que ese porcentaje ha tendido a disminuir [1]. Mientras hablamos más que nunca de circularidad, extraemos más materiales que nunca.

La escala del problema

El Panel Internacional de Recursos de Naciones Unidas calcula que la extracción mundial de materiales se ha triplicado desde 1970, y que, si no cambian las tendencias, podría aumentar alrededor de un 60 % más hasta 2060 [2]. Según el mismo organismo, la extracción y el procesado de recursos están detrás de más de la mitad de las emisiones de gases de efecto invernadero y de más del 90 % de la pérdida de biodiversidad asociada al uso del suelo [2]. Global Foot-

print Network estima que la humanidad consume cada año los recursos que el planeta tardaría en torno a 1,7 años en regenerar [3].

Nada de esto se resuelve solo reciclando más envases.

La escalera de la circularidad

El organismo de evaluación ambiental de los Países Bajos propuso en 2017 una herramienta muy útil para ordenar las estrategias circulares según su profundidad [4]. En lo más alto de la escalera están las que evitan el consumo de materiales: rechazar lo innecesario, repensar el uso de los productos para intensificarlo, reducir. En el medio, las que alargan la vida de lo que ya existe: reutilizar, reparar, reacondicionar, refabricar. En lo más bajo, las que recuperan materiales o energía al final: reciclar y valorizar.

La mayor parte de lo que las empresas presentan como economía circular se sitúa en los peldaños inferiores. Es necesario, pero es la estrategia que menos valor conserva. Una economía circular profunda empieza por arriba: se pregunta si el producto hace falta, cómo podría usarse más y durante más tiempo, y cómo diseñarlo para que sus materiales vuelvan a circular sin perder calidad.

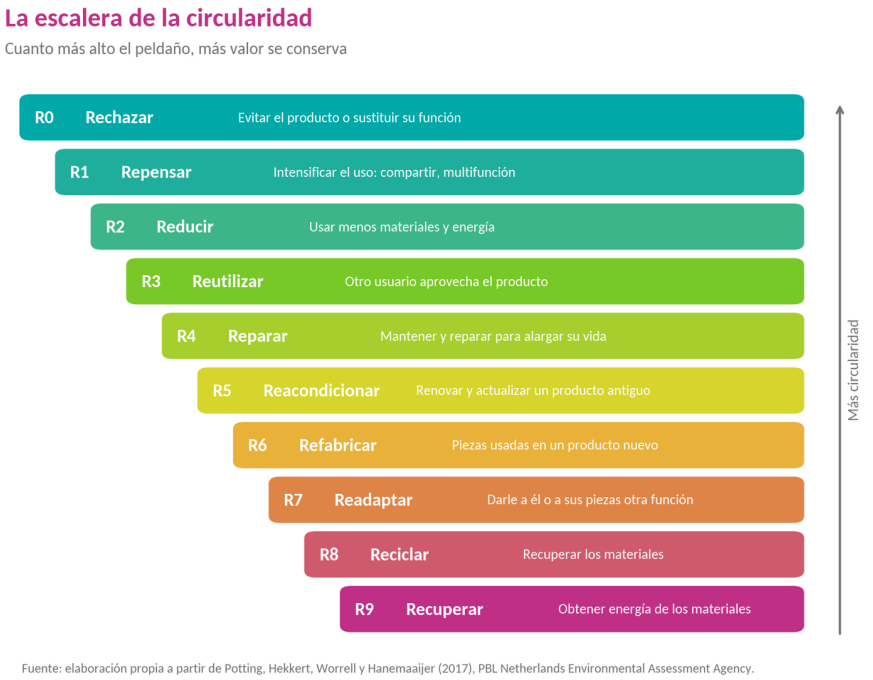


Figura 3. La escalera de la circularidad: de rechazar a recuperar.

De objetos a relaciones

McDonough y Braungart distinguieron en *Cradle to Cradle* dos ciclos: el biológico, en el que los materiales vuelven a la tierra como nutrientes, y el técnico, en el que circulan indefinidamente dentro de la economía sin degradarse [5]. La idea de fondo es que, en la naturaleza, el residuo de un organismo es alimento para otro.

Trasladada a la economía, esa idea obliga a pensar en relaciones entre empresas, no solo en productos. El ejemplo más citado es Kalundborg, en Dinamarca, donde desde la década de 1970 una central eléctrica, una refinería, una farmacéutica, una fábrica de placas de yeso y el propio municipio intercambian vapor, agua, calor y subproductos. Lo que para una empresa es residuo,

para otra es materia prima [6]. Nadie diseñó aquel sistema de una vez. Creció por acuerdos sucesivos entre vecinos que vieron una oportunidad.

Vender el uso, no el objeto

Otra vía de circularidad profunda consiste en cambiar el modelo de negocio. Si la empresa vende el uso de un producto en lugar del producto, pasa a tener interés en que dure lo más posible.

En 2015, el aeropuerto de Ámsterdam-Schiphol contrató a Philips no para comprar lámparas, sino para recibir un servicio de iluminación. Philips conserva la propiedad de los equipos, se encarga de su mantenimiento y los recupera al final de su vida útil [7]. Michelin ofrece a flotas de transporte neumáticos que se pagan por kilómetro recorrido. En ambos casos, el fabricante gana si el producto es duradero y reparable, que es exactamente lo contrario de lo que incentiva el modelo de venta tradicional.

Un caso a gran escala: Mercadona

La circularidad también se ensaya a escala masiva. En 2020, Mercadona presentó su Estrategia 6.25, una hoja de ruta de seis acciones con un triple objetivo para 2025. Se trataba de reducir un 25 % el plástico de sus envases, conseguir que todos ellos fueran reciclables y reciclar todo el residuo plástico generado en su actividad [11]. Las acciones afectan tanto a los envases de los productos como a los materiales de las tiendas, y exigen trabajar con los proveedores que fabrican para la compañía. Para una empresa con miles de referencias y millones de clientes cada día, cada cambio de envase supone rediseñar procesos con decenas de fabricantes. Por eso el caso ilustra bien una idea de este capítulo: la circularidad que funciona se construye con toda la cadena de valor, y su avance real conviene seguirlo en las memorias anuales de la empresa, más allá de los anuncios.

El marco normativo cambia

La regulación está empujando en la misma dirección. La Unión Europea aprobó en 2024 el Reglamento de diseño ecológico para productos sostenibles, que permitirá fijar requisitos de durabilidad, reparabilidad y contenido reciclado, e introduce el pasaporte digital de producto [8]. Ese mismo año adoptó una directiva que refuerza el derecho de los consumidores a la reparación [9]. En España, la Ley 7/2022 de residuos y suelos contaminados para una economía circular incorporó objetivos de reducción y nuevas obligaciones para los productores [10], y la Ley 1/2025 obliga a los agentes de la cadena alimentaria a prevenir el desperdicio.

El IIVC desarrolló precisamente para este último ámbito el Certificado de Desperdicio Alimentario Cero (CDA2030), pensado para eventos, servicios de restauración y festivales. En un territorio insular, donde cada tonelada de residuo tiene un destino limitado y costoso, el desperdicio evitado es una forma directa de regeneración.

Circularidad en las siete áreas

La economía circular profunda no es un proyecto del departamento de medio ambiente. Implica a la dirección, que debe decidir si cambia el modelo de negocio, y a las personas, que conocen mejor que nadie dónde se desperdicia. Implica también a los clientes, que pueden participar en sistemas de devolución o reparación, y a los proveedores, con quienes se rediseñan materiales y embalajes. Y alcanza al entorno natural, fuente y destino final de todo material; a la comunidad, con la que pueden tejerse redes locales de reutilización, y a la comunicación, que debe explicar lo que se hace sin exagerarlo.

Una economía que gira en torno a la vida

Cerrar un ciclo no es solo un acto técnico. Es aceptar que cada material que utilizamos forma parte de una historia más larga que la de nuestro producto.

La circularidad que importa no se mide únicamente por el porcentaje de reciclaje, sino por la cantidad de valor, y de vida, que conserva a su paso.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- Solo en torno al 7 % de los materiales que usa la economía mundial procede de fuentes recicladas o reutilizadas.
- Las estrategias que más valor conservan son las de los peldaños superiores: rechazar, repensar y reducir.
- Vender el uso en lugar del producto alinea el interés del fabricante con la durabilidad.

Para el debate

- ¿En qué peldaño de la escalera se sitúa realmente la estrategia circular de la organización?
- ¿Qué residuo propio podría ser materia prima de una empresa vecina?

Para el lunes

Elegir el producto o servicio que más residuo genera y preguntarse si podría ofrecerse como servicio en lugar de como objeto.

Notas

1. Circle Economy. (2024, 2025). *The circularity gap report*. La edición de 2024 estima un 7,2 % y la de 2025, un 6,9 %.
2. International Resource Panel. (2024). *Global resources outlook 2024: Bend the trend*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
3. Global Footprint Network. *National footprint and biocapacity accounts*. Edición de 2024.

4. Potting, J., Hekkert, M., Worrell, E. y Hanemaaijer, A. (2017).*Circular economy: Measuring innovation in the product chain*. PBL Netherlands Environmental Assessment Agency.
5. McDonough, W. y Braungart, M. (2002). *Cradle to cradle*. North Point Press.
6. Kalundborg Symbiosis. Materiales institucionales. Véase también Chertow, M. R. (2000). Industrial symbiosis: Literature and taxonomy. *Annual Review of Energy and the Environment, 25*, 313–337.
7. Ellen MacArthur Foundation. Caso de estudio sobre Philips y el aeropuerto de Schiphol, contrato de 2015.
8. Reglamento (UE) 2024/1781 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, sobre diseño ecológico para productos sostenibles.
9. Directiva (UE) 2024/1799 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, sobre normas comunes para promover la reparación de bienes.
10. Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular. *Boletín Oficial del Estado*.
11. Mercadona. Estrategia 6.25, presentada en 2020, y comunicaciones posteriores de la compañía sobre su avance.

CAPÍTULO 12

Diseño regenerativo aplicado a las organizaciones

En síntesis. Diseñar una organización como un ecosistema afecta a cómo se decide, cómo circula la información, cómo se organiza el tiempo y qué relación mantiene con su territorio. El capítulo usa las metáforas naturales con cautela científica y revisa experiencias de autogestión, de participación, como Mondragon y la cogestión alemana, de recuperación y de diseño biofílico.

Si el capítulo 5 proponía mirar la empresa como un ecosistema, este se pregunta qué cambia cuando se diseña como tal. No se trata de una cuestión estética ni de cambiar el organigrama por un diagrama de círculos. Se trata de preguntarse cómo se toman las decisiones, cómo circula la información, cómo se organiza el tiempo y qué relación mantiene la organización con el lugar donde vive.

Lo que el bosque enseña, y lo que no

En 1997, la ecóloga canadiense Suzanne Simard publicó en *Nature* un estudio que mostraba transferencias de carbono entre árboles de distintas especies a través de redes de hongos micorrícicos [1]. La imagen del bosque como red cooperativa, popularizada después como *wood wide web*, se convirtió en una de las metáforas favoritas de la literatura sobre organizaciones.

Conviene usarla con cuidado. En 2023, un equipo de investigadores revisó la evidencia disponible y concluyó que varias de las afirmaciones más difundidas, como que los árboles madre alimentan deliberadamente a sus plántulas a través de esas redes, no están suficientemente respaldadas por los datos [2]. Las

redes micorrícicas existen y son importantes; lo que se discute es cuánto y cómo cooperan realmente los árboles a través de ellas.

No lo mencionamos para renunciar a la metáfora, sino para usarla con honestidad. La naturaleza no es un modelo moral que copiar. Es un conjunto de principios de funcionamiento, como la diversidad, la redundancia, la retroalimentación y la adaptación, que podemos estudiar y aplicar con criterio.

Estructuras que se adaptan

Frederic Laloux describió en *Reinventing Organizations* (2014) un conjunto de organizaciones que funcionaban con autogestión, con una idea de la persona completa en el trabajo y con un propósito que evoluciona en lugar de fijarse por decreto [3].

El caso más citado es Buurtzorg, una organización neerlandesa de enfermería domiciliaria fundada en 2006 por Jos de Blok. Funciona con equipos de entre diez y doce enfermeras que organizan su propio trabajo, sin mandos intermedios tradicionales, apoyados por una estructura central muy pequeña. Los estudios de caso disponibles señalan altos niveles de satisfacción de pacientes y profesionales [4]. En el sector de procesado de tomate, la estadounidense Morning Star lleva décadas funcionando sin jefes en el sentido convencional, mediante compromisos negociados entre colegas.

También hay experiencias menos felices. Cuando la tienda en línea Zappos adoptó en 2014 el sistema de autogestión conocido como holacracia, una parte significativa de su plantilla aceptó la oferta de marcharse con una indemnización antes que trabajar en el nuevo modelo. La lección es que la autogestión no se impone: se cultiva, y no encaja igual en todas las organizaciones ni en todas las culturas.

Una organización regenerativa no necesita abolir las jerarquías. Necesita que las decisiones se tomen lo más cerca posible de donde se tiene la informa-

ción, que los roles puedan evolucionar y que haya canales para que las señales débiles lleguen a quien debe escucharlas.

El tiempo como materia de diseño

Ningún ecosistema produce sin descanso. La vida tiene ciclos de actividad y de reposo, de crecimiento y de recogimiento. Muchas organizaciones, en cambio, funcionan como si pudieran exigir creatividad, disponibilidad y rendimiento constantes.

La investigación de la psicóloga Sabine Sonnentag sobre la recuperación después del trabajo ha mostrado que la capacidad de desconectar mentalmente al final de la jornada se asocia con mayor bienestar y mejor desempeño al día siguiente [5]. La conclusión práctica es reconocer que el rendimiento sostenible alterna intensidad y recuperación.

La experiencia piloto de semana laboral de cuatro días que se llevó a cabo en Reino Unido en 2022 con 61 empresas ofrece datos interesantes. La gran mayoría decidió mantener el nuevo modelo tras el periodo de prueba, con mejoras en el bienestar declarado y sin pérdidas significativas de ingresos [6]. Son resultados de un piloto voluntario y no deben generalizarse sin cautela, pero invitan a repensar el tiempo como una variable de diseño organizativo.

La empresa como parte de un lugar

El enfoque de desarrollo regenerativo del grupo Regenesis parte de una idea sencilla: cada lugar tiene una historia, una identidad y un potencial propios, y un proyecto regenerativo debe empezar por comprenderlos [7]. Aplicado a la empresa, esto significa preguntarse qué papel desempeña en su territorio, qué capacidades locales refuerza o debilita, qué pasaría en su entorno si desapareciera mañana.

Para una empresa canaria, la pregunta tiene respuestas muy concretas: la dependencia del transporte exterior, la presión sobre el suelo y el agua, el peso

del turismo, la fuga de talento joven, el valor del producto local. Una organización diseñada de forma regenerativa incorpora esas realidades a su estrategia en lugar de tratarlas como el contexto de fondo.

La belleza no es un lujo

En 1984, el investigador Roger Ulrich publicó en *Science* un estudio con pacientes operados en un hospital de Pensilvania. Los que tenían una ventana con vista a árboles pasaban menos tiempo ingresados y necesitaban menos analgésicos que los que miraban a una pared de ladrillo [8]. Aquel trabajo abrió el campo del diseño biofílico, que estudia cómo el contacto con elementos naturales influye en la salud y el bienestar.

Los espacios de trabajo, la luz, el ruido, la presencia de vegetación o la calidad de los lugares comunes no son detalles decorativos. Influyen en cómo se sienten y rinden las personas. Cuidarlos es parte del diseño regenerativo.

¿Quién tiene voz en las decisiones?

El diseño de una organización no se agota en sus equipos y procesos. Incluye también una pregunta de fondo: quién participa en las decisiones que la afectan. Hay dos experiencias europeas que merece la pena conocer.

La primera está muy cerca. En 1956, en Arrasate-Mondragón, cinco jóvenes formados en la escuela profesional que había impulsado el sacerdote José María Arizmendiarrieta fundaron Ulgor, la primera de las cooperativas que darían lugar al grupo Mondragon, hoy uno de los mayores grupos cooperativos del mundo [9]. En sus empresas, las personas trabajadoras son también propietarias, participan en la asamblea que elige a los órganos de gobierno y comparten los resultados. El modelo ha demostrado una notable capacidad de resistencia, en parte gracias a mecanismos de solidaridad entre cooperativas, como la reubicación de trabajadores. También ha conocido sus límites: en 2013, Fagor Electrodomésticos, una de sus cooperativas históricas, entró en concurso

de acreedores. La propiedad compartida no protege de los errores estratégicos ni de los cambios del mercado.

La segunda es la cogestión alemana. Desde 1976, la ley obliga a las grandes empresas de Alemania a reservar la mitad de los puestos de su consejo de supervisión a representantes de la plantilla [10]. Durante décadas se discutió si ese modelo restaba competitividad. Un estudio publicado en 2021 en *The Quarterly Journal of Economics*, analizó la regla, menos exigente, que reserva un tercio de los puestos del consejo a la plantilla en empresas medianas. Aprovechando una reforma de 1994 que la suprimió para algunas sociedades de nueva creación, no encontró que la presencia de trabajadores en el consejo redujera la rentabilidad, y sí una mayor inversión en capital [11].

Ninguno de estos modelos es trasladable sin más a cualquier empresa. Pero ambos desmienten la idea de que dar voz a quienes trabajan en una organización es incompatible con su buena marcha. Una empresa regenerativa no necesita convertirse en cooperativa para aprender de ellos: puede abrir canales reales de participación, compartir información relevante y someter a consulta las decisiones que más afectan a las personas.

El conflicto también forma parte del ecosistema

Los ecosistemas sanos no están libres de tensiones: hay competencia por la luz, por el agua, por el espacio. Lo que los distingue es que esas tensiones no destruyen el conjunto. En las organizaciones ocurre lo mismo. Un equipo sin conflictos visibles no suele ser un equipo sano, sino uno en el que la gente ha dejado de decir lo que piensa.

Diseñar una organización regenerativa implica, por tanto, prever cómo se gestionarán los desacuerdos: espacios donde puedan expresarse, criterios para decidir cuando no hay consenso y, si hace falta, mecanismos de mediación. Bien gestionado, el conflicto es una fuente de información sobre lo que el sistema necesita cambiar.

Organizarse para vivir mejor

El diseño regenerativo aprende de los principios de la naturaleza para que la organización se adapte, aprenda, se repare y contribuya a su entorno. Una empresa diseñada así no solo es más resiliente. Suele ser también un lugar en el que las personas quieren quedarse.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- La naturaleza ofrece principios de funcionamiento que conviene estudiar con rigor.
- Las decisiones deben tomarse lo más cerca posible de donde está la información.
- El descanso y la recuperación son variables de diseño organizativo, no concesiones.

Para el debate

- ¿Qué decisiones se toman en la organización lejos de quien tiene la información para tomarlas bien?
- ¿Qué echaría de menos el territorio si la organización desapareciera mañana?

Para el lunes

Identificar un espacio de trabajo que mejoraría con luz natural o vegetación, y una reunión periódica que podría eliminarse.

Notas

1. Simard, S. W., Perry, D. A., Jones, M. D., Myrold, D. D., Durall, D. M. y Molina, R. (1997). Net transfer of carbon between ectomycorrhizal tree species in the field. *Nature, 388*, 579–582.
2. Karst, J., Jones, M. D. y Hoeksema, J. D. (2023). Positive citation bias and overinterpreted results lead to misinformation on common mycorrhizal networks in forests. *Nature Ecology & Evolution, 7*, 501–511.
3. Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Nelson Parker. Edición en español: *Reinventar las organizaciones* (Arpa).
4. Buurtzorg. Materiales institucionales y estudios de caso. Véase también el análisis comparativo de KPMG (2015) sobre Buurtzorg frente a otros proveedores de atención domiciliaria.
5. Sonnentag, S. y Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior, 36*(S1), S72–S103.
6. Autonomy. (2023). *The results are in: The UK's four-day week pilot*. De las 61 empresas participantes, 56 mantuvieron la semana de cuatro días tras el piloto.
7. Mang, P., Haggard, B. y Regenesis. (2016). *Regenerative development and design*. Wiley.
8. Ulrich, R. S. (1984). View through a window may influence recovery from surgery. *Science, 224*(4647), 420–421.
9. Whyte, W. F. y Whyte, K. K. (1988). *Making Mondragon: The growth and dynamics of the worker cooperative complex*. ILR Press.
10. Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz), de 4 de mayo de 1976. Aplicable a sociedades con más de 2.000 trabajadores.
11. Jäger, S., Schoefer, B. y Heining, J. (2021). Labor in the boardroom. *The Quarterly Journal of Economics, 136*(2), 669–725.

CAPÍTULO 13

El poder invisible de los relatos

En síntesis. Las organizaciones se sostienen sobre las historias que se cuentan de sí mismas, y esas historias también mueven la economía. El capítulo explica cómo construir un relato regenerativo creíble, por qué la incoherencia lo destruye y cómo la normativa europea está cerrando el espacio a las afirmaciones ambientales vacías.

Solemos pensar que las organizaciones funcionan gracias a estrategias, estructuras y métricas. Funcionan también, y quizá sobre todo, gracias a las historias que sus miembros se cuentan sobre sí mismos. Quiénes somos, para qué existimos, qué se premia aquí y qué se castiga, qué nos pasó la última vez que alguien se atrevió a proponer algo distinto. Esas historias rara vez están escritas. Pero orientan decisiones con más fuerza que cualquier manual.

Las historias también mueven la economía

El psicólogo Jerome Bruner distinguió en 1986 dos modos de pensamiento: el lógico-científico, que busca verdades generales mediante argumentos y pruebas, y el narrativo, que busca sentido mediante historias sobre personas e intenciones [1]. Ninguno sustituye al otro. Las organizaciones que solo hablan el lenguaje de los datos convencen a la cabeza, pero rara vez movilizan a las personas.

Robert Shiller, premio Nobel de Economía en 2013, llevó esa intuición al terreno macroeconómico. En *Narrative Economics* (2019) sostiene que las historias que se propagan de forma viral, sobre el oro, las criptomonedas, las crisis o

la tecnología, influyen en el comportamiento económico tanto como los fundamentales, y que los economistas deberían estudiarlas con el mismo rigor [2].

Si las narrativas mueven mercados, también pueden mover empresas.

El relato lineal del progreso

Durante más de dos siglos, la economía occidental se ha sostenido sobre un relato poderoso: el progreso es una línea ascendente impulsada por el crecimiento, la industrialización y el consumo. Aquella historia sacó de la pobreza a cientos de millones de personas y no debemos despreciarla. Pero se escribió cuando el planeta parecía inagotable y los efectos secundarios apenas eran visibles.

Hoy ese relato explica cada vez peor el mundo. Y cuando una historia deja de explicar la realidad, quienes la siguen tomando decisiones con ella se equivocan de forma sistemática. Por eso, como decía Donella Meadows, la palanca de cambio más poderosa de un sistema es su paradigma, el conjunto de ideas compartidas desde las que opera [3].

Del ego-sistema al eco-sistema

Otto Scharmer y Katrin Kaufer resumieron el cambio narrativo necesario en una fórmula: pasar de una economía del ego-sistema a una del eco-sistema [4]. En la primera, cada actor optimiza su propio beneficio y trata todo lo demás como externo. En la segunda, cada actor entiende que su bienestar depende del bienestar del conjunto.

Ese cambio se nota en el lenguaje. Los trabajadores dejan de ser recursos humanos para ser personas. Los proveedores dejan de ser costes para ser socios. El entorno deja de ser una externalidad para ser la condición de todo lo demás. El lingüista George Lakoff mostró que los marcos con los que nombramos las cosas condicionan cómo razonamos sobre ellas [5]. Cambiar las palabras no basta, pero sin cambiar las palabras es muy difícil cambiar lo demás.

Cuando el relato no coincide con los hechos

Un relato regenerativo tiene un enemigo mortal: la incoherencia. En 2015 se descubrió que Volkswagen había instalado en millones de vehículos diésel un software que falseaba los resultados de las pruebas de emisiones, mientras promocionaba esos mismos coches como limpios. El coste, en multas, indemnizaciones y reputación, se contó en decenas de miles de millones de euros [6]. En 2019, la autoridad de consumo de Noruega advirtió a H&M de que la comunicación de su colección Conscious podía inducir a error por falta de información concreta sobre sus beneficios ambientales [7].

La Directiva europea 2024/825 prohíbe ya las afirmaciones ambientales genéricas que no puedan demostrarse, como llamar *ecológico* o *respetuoso con el medio ambiente* a un producto sin pruebas, y las alegaciones de neutralidad climática basadas únicamente en compensaciones [8]. El margen para los relatos vacíos se estrecha. Y eso es una buena noticia para las empresas que tienen algo real que contar.

Historias que sí se sostienen

En 2018, Patagonia cambió su declaración de misión por una frase breve: «Estamos en el negocio para salvar nuestro planeta hogar». La frase podría haber sonado pretenciosa. Resultó creíble porque venía precedida de décadas de decisiones coherentes, y porque cuatro años después la propiedad de la empresa se transfirió a estructuras dedicadas a ese fin.

La marca estadounidense de ropa Eileen Fisher puso en marcha en 2009 un programa de recogida de prendas usadas de su propia marca para revenderlas o transformarlas. No es la mayor empresa del sector, pero su relato sobre la moda circular tiene la autoridad de quien lleva más de quince años practicándolo.

Cómo se construye un relato regenerativo

Un relato organizativo no se escribe en una sesión creativa. Se descubre y se cultiva. Suele empezar por revisar el propósito, no como eslogan, sino como pregunta honesta sobre para qué existe la organización. Continúa identificando las creencias que frenan el cambio, del tipo «la sostenibilidad encarece» o «el cliente no lo va a pagar», y contrastándolas con datos. Exige cuidar el lenguaje, crear rituales que encarnen el propósito y, sobre todo, alinear los comportamientos con la historia, empezando por los de la dirección.

Las siete áreas de la norma CCVC2030 ofrecen un esquema útil para comprobar si el relato se sostiene en todos los frentes. Basta con preguntarse si la dirección lo encarna, si las personas lo viven, si los clientes lo perciben y si los proveedores lo comparten. Y también si el entorno natural lo confirma, si la comunidad lo reconoce y si la comunicación lo cuenta sin exagerar.

Uno de los festivales que asesoramos tenía una comunicación aceptable en sostenibilidad, pero unidireccional: «nosotros hacemos…». En una reunión de trabajo con su responsable de redes le propusimos un cambio sencillo, que resumimos en dos verbos: compartir y concienciar. Desde entonces, cada vez que el festival contaba una acción, explicaba a continuación qué podía hacer cada asistente en su día a día para alcanzar juntos el mismo objetivo. Aquello cambió por completo el relato. Pasó de ser un festival sostenible a ser una comunidad sostenible. Después lo replicamos en otros festivales.

Cambiar una historia

Las historias que nos contamos determinan las decisiones que tomamos, y las decisiones construyen los sistemas en los que vivimos. Cambiar el mundo es difícil. Cambiar la historia que una organización se cuenta sobre sí misma es posible, siempre que los hechos la acompañen. Cuando eso ocurre, lo demás empieza a moverse.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- Las narrativas influyen en las decisiones económicas tanto como los datos.
- Un relato regenerativo solo es creíble si lo preceden los hechos.
- La Directiva (UE) 2024/825 prohíbe las afirmaciones ambientales genéricas que no puedan demostrarse.

Para el debate

- ¿Qué historia se cuenta la organización sobre sí misma que ya no se corresponde con la realidad?
- ¿Cómo pasar de «nosotros hacemos» a «hagámoslo juntos» en la comunicación con clientes y comunidad?

Para el lunes

Revisar la web corporativa y marcar cada afirmación ambiental genérica que no pueda respaldarse con pruebas.

Notas

1. Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Harvard University Press. Edición en español: *Realidad mental y mundos posibles* (Gedisa).
2. Shiller, R. J. (2019). *Narrative economics: How stories go viral and drive major economic events*. Princeton University Press.
3. Meadows, D. (1999). *Leverage points: Places to intervene in a system*. The Sustainability Institute.
4. Scharmer, O. y Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. Berrett-Koehler.
5. Lakoff, G. (2004). *Don't think of an elephant!* Chelsea Green. Edición en español: *No pienses en un elefante* (Editorial Complutense).

6. Volkswagen cifró en marzo de 2020 el coste del caso en 31.300 millones de euros en multas y acuerdos (Reuters, marzo de 2020).

7. Forbrukertilsynet (Autoridad de Consumo de Noruega). (2019). Comunicación sobre la campaña Conscious de H&M. Advertencia recogida por la prensa noruega e internacional en 2019.

8. Directiva (UE) 2024/825 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de febrero de 2024, por la que se modifican las Directivas 2005/29/CE y 2011/83/UE para empoderar a los consumidores hacia la transición ecológica.

CUARTA PARTE

La práctica transformadora

Lo que nos toca hacer

Hasta aquí, este libro ha intentado explicar por qué necesitamos regenerar y con qué herramientas podemos hacerlo. Esta última parte trata de algo más difícil: cómo se hace, en una organización real, con sus urgencias, sus límites y su cuenta de resultados.

No tengo una receta. Lo que sí tengo, después de años acompañando a empresas e instituciones, es una convicción: las transformaciones que funcionan se apoyan en pocos principios, y los aplican con constancia. En nuestro caso son los dos que han ido apareciendo en estas páginas. Las personas en el centro de las decisiones. Y una sola forma de hacer las cosas, que es hacerlas bien.

Con esos dos principios se puede revisar una estrategia, elegir qué medir, decidir qué políticas defender y, sobre todo, cambiar la forma de trabajar de un equipo un lunes cualquiera. Los capítulos que siguen recorren ese camino, desde la estrategia y la medición hasta las políticas públicas y la práctica cotidiana.

Vuelvo a pensar en Leire. Dentro de unos años no nos preguntará qué informes publicamos ni qué certificados colgamos en la pared. Nos preguntará qué hicimos cuando sabíamos lo que estaba pasando y teníamos los medios para cambiarlo. Me gustaría poder responderle con hechos.

Esa es, en el fondo, la huella fértil: no solo lo que dejamos mejor, sino lo que dejamos con capacidad de seguir mejorando cuando nosotros ya no estemos.

Luis Antonio González Pérez
Presidente del Instituto Internacional del Valor Compartido

CAPÍTULO 14

Transformación integral: integrar lo regenerativo en la estrategia

En síntesis. Transformar exige cambiar el principio que organiza el sistema, más allá de añadir piezas nuevas. El capítulo desmonta el mito del 70 % de fracasos, parte del propósito empresarial tal como lo define Colin Mayer y propone el análisis de doble materialidad. Muestra además cómo el proceso CCVC2030 sirve de columna vertebral de la transformación y cómo presentarla a un consejo de administración, con el caso de Domingo Alonso Group.

Muchas empresas entienden la transformación sostenible como una suma: un departamento nuevo, un responsable de sostenibilidad, una memoria más extensa, un par de proyectos emblemáticos. Todo eso puede ser útil. Pero las transformaciones reales no ocurren cuando se añaden piezas a un sistema, sino cuando cambia el principio que organiza ese sistema. En un modelo extractivo, ese principio es el crecimiento a cualquier precio. En un modelo regenerativo, es la capacidad de seguir creando valor sin agotar aquello de lo que se depende.

Una advertencia sobre las estadísticas del cambio

En la literatura sobre gestión circula desde hace años la afirmación de que el 70 % de los procesos de cambio organizativo fracasan. Suele atribuirse a John Kotter, cuyo artículo de 1995 en *Harvard Business Review* sobre por qué fracasan las transformaciones es un clásico [1]. El investigador Mark Hughes revisó en 2011 las fuentes de esa cifra y concluyó que no existe evidencia empírica válida que la respalde [2].

Empezamos por aquí porque la transformación regenerativa ya tiene bastantes dificultades reales como para cargar también con mitos. Lo que sí sabemos es que los cambios que afectan a la cultura son lentos, que requieren coherencia en la dirección y que fracasan con frecuencia cuando se tratan como proyectos técnicos.

El propósito como punto de partida

Toda transformación regenerativa empieza por una pregunta que pocas organizaciones se hacen con honestidad: ¿para qué existimos?

Colin Mayer, profesor de la Universidad de Oxford, dirigió para la British Academy un programa de investigación sobre el futuro de la empresa. Su propuesta de definición del propósito empresarial se ha convertido en referencia: el propósito de una empresa es producir soluciones rentables a los problemas de las personas y del planeta, y no obtener beneficios produciendo problemas [3]. La segunda mitad de la frase es la que obliga.

Varios ordenamientos jurídicos han creado figuras para que las empresas puedan incorporar ese propósito a sus estatutos. Francia introdujo en 2019 la *société à mission*. En España, la Ley 18/2022 de creación y crecimiento de empresas reconoció la figura de las sociedades de beneficio e interés común, a la espera de su desarrollo reglamentario [4]. El movimiento B Corp, por su parte, ofrece una certificación privada basada en una evaluación de impacto.

Pensar como un sistema

Las empresas tradicionales se organizan en silos: finanzas, operaciones, personas, sostenibilidad. La fragmentación puede parecer eficiente, pero es la causa de muchas de sus disfunciones. Una decisión de compras que ahorra costes puede deteriorar la relación con proveedores locales. Una campaña comercial puede contradecir el compromiso ambiental. Nadie lo ve porque cada área mira solo su indicador.

Donella Meadows dedicó *Thinking in Systems* (2008) a explicar por qué los sistemas se comportan de formas que no pueden deducirse de sus partes [5]. La transformación regenerativa exige aprender a ver esas relaciones: los bucles de retroalimentación, los retrasos entre causa y efecto, los incentivos que empujan en direcciones opuestas.

La doble materialidad

La normativa europea ofrece una herramienta útil para esa mirada. La Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD) y sus normas de desarrollo, las ESRS, se basan en el principio de doble materialidad. La empresa debe analizar tanto cómo los asuntos ambientales y sociales afectan a su negocio, la materialidad financiera, como cómo su negocio afecta a las personas y al medio ambiente, la materialidad de impacto [6].

Más allá de la obligación legal, que desde la Directiva (UE) 2026/470 se limita a las empresas de más de 1.000 empleados y más de 450 millones de euros de facturación, el ejercicio de doble materialidad es una forma rigurosa de empezar una transformación regenerativa. Obliga a mirar hacia dentro y hacia fuera a la vez.

Las siete áreas como columna vertebral

La norma CCVC2030 propone un proceso que arranca con una diagnosis de la organización en sus siete áreas, sigue con la identificación de brechas y prioridades, se traduce en un plan de acción con indicadores y culmina con una auditoría de certificación independiente. El valor de ese proceso está, sobre todo, en lo que obliga a hacer por el camino: sentar a la misma mesa a áreas que nunca hablaban entre sí y ponerlas a mirar el mismo sistema.

Un ejemplo hipotético, construido para ilustrar el proceso, ayuda a verlo. Imaginemos un hotel de tamaño medio en el sur de Gran Canaria. En la sesión de diagnosis, la responsable de medio ambiente presenta con orgullo la reduc-

ción del consumo de agua por huésped lograda en los dos últimos años. Minutos después, el director comercial expone el éxito de su nuevo paquete de bienestar, con piscinas climatizadas y circuito de spa, que ha elevado la ocupación en temporada baja. Nadie había puesto ambos datos en la misma mesa: el paquete que más crece es también el que más agua y energía consume por estancia. La tensión no se resuelve eligiendo un área frente a otra, sino con decisiones compartidas. Un indicador común de consumo por estancia pasa a formar parte de los objetivos de los dos departamentos, se introducen cambios técnicos en la climatización y se rediseña el paquete para que conserve su atractivo con menos recursos. Es exactamente el tipo de conversación que el proceso está diseñado para provocar.

Un caso canario: Domingo Alonso Group

Domingo Alonso Group, uno de los principales grupos de automoción y movilidad de Canarias, diseñó un Plan Estratégico de Sostenibilidad para el periodo 2024-2030. Su hoja de ruta se centra en la descarbonización, la movilidad limpia y la contribución al desarrollo económico y social de las islas [9]. El grupo publica su estado de información no financiera, ha incorporado herramientas para medir la participación de su plantilla en acciones de impacto y figura entre los casos de la iniciativa ODS Empresas Canarias [9]. El interés del caso para este capítulo está en su punto de partida. Una empresa cuyo negocio tradicional es la venta de vehículos decide orientar su estrategia hacia la movilidad del futuro, en un territorio donde el transporte por carretera pesa mucho en las emisiones. Es el tipo de decisión que obliga a integrar lo regenerativo en la estrategia, y no a añadirlo como un programa más.

El liderazgo como motor y como freno

Ninguna organización llega más lejos que la mentalidad de quienes la dirigen. Por eso la transformación regenerativa empieza siempre por la dirección, aunque no termine en ella. Los programas de formación directiva centrados solo

en estrategia y finanzas se quedan cortos: el directivo que necesita esta transición tiene que entender de sistemas, de ecología, de cuidado, de psicología de los equipos y de gestión de la complejidad.

Por qué es también una estrategia de negocio

El Informe de Riesgos Globales del Foro Económico Mundial de 2025 sitúa los fenómenos meteorológicos extremos, la pérdida de biodiversidad y el colapso de ecosistemas entre los principales riesgos para la próxima década [7]. Para una empresa, integrar lo regenerativo en la estrategia es, entre otras cosas, una forma de gestionar esos riesgos antes de que se materialicen.

Pero no es solo defensa. Una estrategia regenerativa bien diseñada puede reforzar la resiliencia de la cadena de suministro, atraer y retener talento, abrir mercados vinculados a la circularidad y a las tecnologías limpias, facilitar el acceso a financiación sostenible y mejorar la relación con las administraciones y las comunidades. Ninguno de esos beneficios es automático. Todos dependen de la calidad de la ejecución.

Cómo presentarlo a un consejo de administración

Un consejo de administración no aprueba una estrategia porque sea inspiradora, sino porque entiende qué riesgos reduce, qué valor crea y cómo se va a medir. Conviene, por tanto, traducir la propuesta regenerativa a las variables con las que ese consejo trabaja.

La primera es el **riesgo**. Hay que identificar qué dependencias de la empresa respecto del clima, el agua, los proveedores, el talento o la regulación podrían interrumpir el negocio, y qué parte de la estrategia las reduce. La segunda son los **ingresos**: qué productos, servicios o mercados nuevos abre, y qué clientes podría perder si no la emprende. La tercera son los **costes operativos**, donde la eficiencia energética, la reducción de residuos o la menor rotación de la plantilla suelen ofrecer los retornos más rápidos y más fáciles de demostrar.

La cuarta es el **coste del capital**: la banca y los inversores incorporan cada vez más los riesgos climáticos y ambientales a sus decisiones, como recoge la guía del Banco Central Europeo citada en el capítulo 1. La quinta es el **capital intangible**, la reputación, la confianza y la capacidad de atraer talento, más difícil de cuantificar, pero no por ello menos real.

Para ordenar ese ejercicio, el Center for Sustainable Business de la Universidad de Nueva York desarrolló una metodología llamada ROSI, por las siglas en inglés de retorno de la inversión en sostenibilidad. Propone identificar las prácticas de sostenibilidad de la empresa, vincular cada una con los mecanismos por los que genera valor, como la innovación, la eficiencia operativa o la gestión del riesgo, y monetizar esos beneficios siempre que sea posible [8].

Dos recomendaciones prácticas completan el planteamiento. La primera, presentar escenarios y no promesas: qué ocurre si la empresa actúa, si espera o si no hace nada, con hipótesis explícitas. La segunda, proponer indicadores de seguimiento que el consejo pueda revisar periódicamente, igual que revisa los financieros. Una estrategia regenerativa que no se puede seguir desde el consejo acaba, tarde o temprano, fuera del orden del día.

Un viaje largo

La transformación regenerativa es un proceso continuo. Requiere tiempo, porque las raíces no crecen con prisa; convicción, porque habrá resistencias; humildad, porque nadie tiene todas las respuestas; y constancia, porque los resultados más importantes tardan en verse. Cuando una empresa completa buena parte de ese camino, suele dejar de hablar de su transformación. Simplemente trabaja de otra manera.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- No hay evidencia empírica de que el 70 % de los procesos de cambio fracasen, pero los cambios culturales son lentos.
- El propósito obliga sobre todo en su segunda mitad: no obtener beneficios produciendo problemas.
- La doble materialidad obliga a mirar a la vez el impacto del entorno en la empresa y el de la empresa en el entorno.

Para el debate

- ¿Qué indicadores de dos departamentos empujan en direcciones opuestas?
- ¿Resiste el propósito de la organización la definición de Colin Mayer?

Para el lunes

Poner en la misma mesa los objetivos anuales de dos áreas distintas y buscar al menos una contradicción entre ellos.

Notas

1. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review, 73*(2), 59–67.
2. Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management, 11*(4), 451–464.
3. Mayer, C. (2018). *Prosperity: Better business makes the greater good*. Oxford University Press. Véase también The British Academy. (2019). *Principles for purposeful business*.
4. Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas, disposición adicional décima. A la fecha de cierre de esta edición, la figura seguía pendiente de desarrollo reglamentario, que han reclamado entidades como B Lab Spain.

5. Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green.

6. Directiva (UE) 2022/2464 (CSRD) y Reglamento Delegado (UE) 2023/2772 (ESRS). Su ámbito fue modificado por la Directiva (UE) 2026/470 (Ómnibus I).

7. Foro Económico Mundial. (2025). *Global risks report 2025*.

8. Atz, U., Van Holt, T., Douglas, E. y Whelan, T. (2019). The return on sustainability investment (ROSI): Monetizing financial benefits of sustainability actions in companies. *Review of Business, 39*(2), 1–31.

9. Domingo Alonso Group. Hoja de ruta sostenible 2030 y Estado de información no financiera, disponibles en la web corporativa. Véase también ODS Empresas Canarias, «Caso de éxito Domingo Alonso».

CAPÍTULO 15

Medición regenerativa: nuevos indicadores para valorar el impacto

En síntesis. Seguimos gobernando con indicadores que su propio creador consideraba insuficientes. El capítulo propone medir también el estado de los distintos capitales y explica cómo las externalidades y la tasa de descuento determinan cuánto vale el futuro. Ofrece además un mapa de indicadores y marcos de referencia, sitúa la CCVC2030 junto a otras herramientas y analiza, con el caso de Iberdrola, el reto de medir un impacto positivo.

En 1934, el economista Simon Kuznets presentó al Congreso de los Estados Unidos el primer sistema de contabilidad nacional del país, el antecedente directo del producto interior bruto. En ese mismo informe advirtió que el bienestar de una nación difícilmente puede inferirse de una medida de su renta [1]. Casi un siglo después, seguimos gobernando economías y empresas con indicadores que su propio creador consideraba insuficientes para esa tarea.

Este capítulo trata de cómo medir lo que importa sin caer en la tentación de medirlo todo.

Dos advertencias antes de empezar

La primera procede de W. Edwards Deming, uno de los padres de la gestión de la calidad, al que a menudo se atribuye la idea de que lo que no se mide no se puede gestionar. En realidad escribió lo contrario: que es un error suponer que, si algo no puede medirse, no puede gestionarse [2]. Hay dimensiones esenciales de una organización, como la confianza o el sentido, que solo pueden observarse de forma indirecta.

La segunda es la ley de Goodhart, formulada por el economista Charles Goodhart en 1975 y popularizada después así: cuando una medida se convierte en objetivo, deja de ser una buena medida [3]. Si una empresa premia la reducción de un indicador de accidentes, puede acabar reduciendo la notificación de accidentes en lugar de los accidentes. La medición regenerativa debe diseñarse sabiendo que cualquier indicador puede corromperse.

Medir para comprender

En 2009, la comisión encargada por el Gobierno francés a Joseph Stiglitz, Amartya Sen y Jean-Paul Fitoussi concluyó que era necesario desplazar el foco de la medición de la producción al bienestar, y del bienestar presente a su sostenibilidad en el tiempo [4]. Aquel informe impulsó iniciativas como el marco de bienestar de la OCDE y reforzó una idea que es el núcleo de la medición regenerativa: no basta con medir los flujos de un periodo; hay que medir también el estado del capital que los hace posibles.

El informe Dasgupta lo cuantificó para el conjunto del planeta: entre 1992 y 2014, el capital producido por persona se duplicó, el capital humano aumentó en torno a un 13 % y el capital natural por persona disminuyó cerca de un 40 % [5]. Es una imagen de una economía que ha crecido consumiendo su propia base.

Poner valor a lo que no tiene precio

En 2014, Robert Costanza y sus colegas estimaron el valor de los servicios que prestan los ecosistemas del mundo, como la polinización, la regulación del clima o la depuración del agua. La cifra resultante, entre 125 y 145 billones de dólares anuales, superaba el PIB mundial de entonces [6]. La cifra es discutible, como cualquier intento de poner precio a la naturaleza, pero cumple una función: hacer visible lo que la contabilidad ignora.

Desde entonces, la contabilidad del capital natural ha avanzado mucho. En 2021, la Comisión de Estadística de Naciones Unidas adoptó como estándar internacional el Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica para la contabilidad de ecosistemas, conocido por sus siglas en inglés, SEEA-EA [7]. En el ámbito empresarial, el Protocolo de Capital Natural ofrece desde 2016 un método para identificar, medir y valorar los impactos y dependencias de una empresa respecto de la naturaleza [8]. Y el grupo de trabajo TNFD publicó en 2023 sus recomendaciones para que las empresas informen sobre los riesgos y oportunidades relacionados con ella [9].

Un mapa de indicadores

La medición regenerativa no sustituye a la financiera. La completa con información sobre los otros capitales de los que depende la empresa. La tabla ofrece algunos ejemplos de indicadores y de los marcos donde encontrar metodologías.

Capital	Ejemplos de indicadores	Marcos de referencia
Natural	Carbono orgánico del suelo, superficie restaurada, consumo de agua en zonas con estrés hídrico, emisiones de alcances 1, 2 y 3	ESRS E1–E5, TNFD, Protocolo de Capital Natural, GHG Protocol
Humano	Bienestar declarado (índice OMS-5), rotación, horas de formación, brecha salarial	ESRS S1, EQUALITY2030
Social	Empleo local, compras a proveedores del territorio, valor social generado	ESRS S3, metodología SROI
Relacional	Plazos medios de pago a proveedores, duración de las relaciones comerciales, satisfacción de socios	ESRS S2, G1
Organizativo	Grado de integración del propósito en las decisiones, coherencia entre discurso y práctica	CCVC2030

El índice de bienestar OMS-5, por ejemplo, consta de solo cinco preguntas, está validado en decenas de idiomas y permite a cualquier empresa, incluso pequeña, seguir la evolución del bienestar de su plantilla [10]. La metodología del retorno social de la inversión (SROI) permite expresar en términos monetarios parte del valor social que genera una actividad, siempre que se apliquen sus principios con rigor [11].

Cómo medir el valor fértil

Si el valor fértil es el que fortalece la fuente de la que procede, medirlo exige comparar el estado de los capitales al principio y al final de un periodo, y no solo los flujos generados durante él. En la práctica, eso significa acompañar los indicadores habituales de resultado con al menos un indicador de estado en cada área de la norma CCVC2030. Junto al volumen de compras a proveedores locales, por ejemplo, la estabilidad financiera de esos proveedores. Junto a las horas de formación impartidas, la evolución del bienestar y de las capacidades de la plantilla. Junto a las emisiones evitadas, el estado del suelo, del agua o de la biodiversidad del entorno.

La huella fértil de una organización no es solo la suma de esas variaciones positivas, sino también su permanencia: si las mejoras se mantienen y se amplían cuando la empresa deja de empujarlas, porque han activado capacidades en las personas, los proveedores, la comunidad o el entorno. Por eso conviene medir también indicadores de capacidad, como la autonomía de un proveedor, la capacidad de un equipo para innovar sin depender de la dirección o la recuperación de un ecosistema sin intervención continua. Puesta junto a su huella ecológica, que mide lo que la actividad consume, ofrece una imagen mucho más completa de su balance real: no solo cuánto toma, sino cuánto deja y cuánto sigue generando.

> **Una propuesta de índice de huella fértil.** Para que el concepto pueda discutirse y medirse, proponemos una expresión sencilla. La huella fértil (HF) de

una organización sería la suma, para cada tipo de capital, de la mejora que ha generado multiplicada por su capacidad de perdurar:

$$HF = \Sigma\, w_i \cdot \Delta K_i \cdot m_i$$

ΔK_i es la mejora en el estado del capital *i* (natural, humano, social, relacional o cultural) atribuible a la organización, es decir, medida frente a lo que habría ocurrido sin su intervención. w_i es el peso que se da a cada capital, fijado de forma explícita con los grupos de interés, como en un análisis de materialidad. Y m_i es el multiplicador de continuidad: la relación entre la mejora que se observa unos años después de terminar la intervención y la mejora conseguida al terminarla. Si la mejora desaparece, m_i vale cero; si se mantiene, vale uno; si sigue creciendo por sí misma, es mayor que uno.

Ese último término es el que distingue la huella fértil de un simple balance de impactos positivos: premia lo que deja capacidad de seguir generando valor. La propuesta tiene límites evidentes, como la dificultad de comparar capitales distintos, de atribuir los cambios a una sola organización o de elegir el horizonte temporal. Por eso la presentamos como una hipótesis de trabajo, que podrá contrastarse con datos reales, como los del Cuadro de Mandos CCV-C2030.

Medir un impacto positivo: el caso de Iberdrola

Medir un impacto positivo sobre la naturaleza es mucho más difícil que medir emisiones. Por eso tiene interés el Plan de Biodiversidad que Iberdrola presentó en diciembre de 2022, con el objetivo de alcanzar en 2030 un impacto neto positivo en biodiversidad [18]. Para hacerlo verificable, la compañía ha desarrollado un marco de contabilidad de balance neto, pensado para sumar pérdidas y ganancias de biodiversidad asociadas a sus instalaciones y a sus proyectos de restauración, y aplicable de forma homogénea a todas sus sociedades [18]. El caso muestra a la vez la ambición y la dificultad de la medición regenerativa. Una empresa que construye parques eólicos, plantas solares y redes eléctricas afec-

ta inevitablemente al territorio; la cuestión es si es capaz de medir ese efecto con rigor y de compensarlo con creces. La credibilidad de este tipo de compromisos dependerá, en último término, de la transparencia de sus métricas y de su verificación independiente.

Lo que vale el futuro

Medir el capital no basta si no se decide cuánto vale el futuro. Dos ideas clásicas de la economía ayudan a entenderlo.

La primera es la externalidad. En 1920, Arthur Pigou describió los casos en los que la actividad de una empresa genera costes o beneficios a terceros que no se reflejan en sus precios, y propuso corregirlos con impuestos o subvenciones [13]. Ronald Coase respondió en 1960 que, si los derechos de propiedad están bien definidos y negociar resulta barato, las partes pueden alcanzar por sí mismas una solución eficiente [14]. El problema es que, en los grandes asuntos ambientales, negociar casi nunca es barato: los afectados son millones, están dispersos y muchos aún no han nacido. La medición regenerativa es, en buena medida, un intento de hacer visibles las externalidades para que puedan gestionarse.

La segunda es la tasa de descuento, el porcentaje con el que convertimos un coste o un beneficio futuro en su valor de hoy. Parece un tecnicismo y es, en el fondo, una decisión moral. En 2006, el informe Stern sobre la economía del cambio climático utilizó una tasa baja, en torno al 1,4 %, y concluyó que actuar pronto era mucho más barato que no hacerlo [15]. William Nordhaus, premio Nobel de Economía en 2018, criticó esa elección y defendió tasas más altas, coherentes con la rentabilidad observada del capital, que justificaban una acción más gradual [16].

La diferencia no es menor. Un daño de un millón de euros dentro de cincuenta años vale hoy unos 500.000 euros si se descuenta al 1,4 %, y menos de

90.000 si se descuenta al 5 %. Con la segunda tasa, casi cualquier inversión que proteja el futuro parece poco rentable.

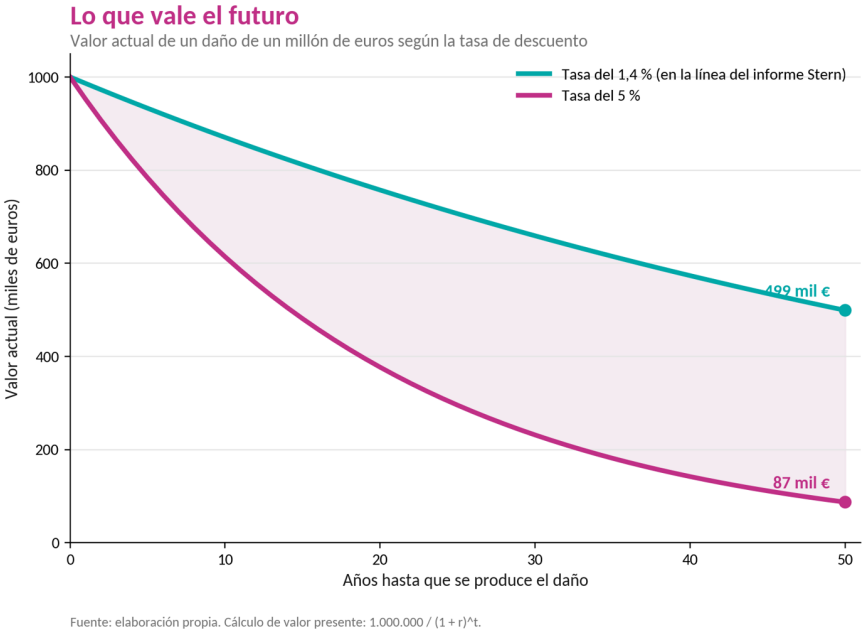


Figura 4. Valor actual de un daño de un millón de euros según la tasa de descuento.

Las empresas toman esa decisión cada vez que fijan la rentabilidad mínima exigida a un proyecto, aunque rara vez la formulen así. Algunas han empezado a corregirla con herramientas como el precio interno del carbono, que incorpora a sus cálculos el coste de las emisiones antes de que lo imponga la regulación. Hacer explícita la tasa de descuento y discutirla en el comité de dirección es una de las decisiones más regenerativas que puede tomar una organización.

Lo cualitativo también es riguroso

No todo lo importante cabe en un número. La confianza, la cohesión o el sentido pueden observarse mediante métodos cualitativos rigurosos. La técnica del cambio más significativo, desarrollada por Rick Davies y Jess Dart, consiste en recoger relatos de cambio de las personas implicadas en un proyecto y seleccionar de forma sistemática los más representativos [12]. Utilizada junto con indicadores cuantitativos, ofrece una imagen mucho más completa de lo que está ocurriendo.

La medición en la norma CCVC2030

El Cuadro de Mandos CCVC2030 organiza la medición en torno a las siete áreas de la norma, combinando indicadores cuantitativos y evidencias cualitativas, y exige que la información sea verificable por una entidad independiente, en este caso Applus+ Certification. Además de servir para certificar, ofrece a la dirección un instrumento para entender cómo evoluciona la salud del sistema.

En nuestra experiencia, lo primero que llama la atención de las empresas, y lo que antes cambia su forma de mirar la certificación, son unas pocas preguntas del área de liderazgo y dirección. Si la sostenibilidad y el valor compartido figuran de forma expresa, y publicada en su web, como parte de su misión, su visión y sus valores. Si tienen una persona responsable de sostenibilidad nombrada oficialmente, con capacidad de decisión y que reporte a la dirección. Y si esa persona dispone de presupuesto y de margen para proyectar e impulsar innovación. Son preguntas sencillas, pero con ellas les venimos a decir algo esencial: que la sostenibilidad es estratégica, no un gasto ni un trámite, y que debe formar parte de la identidad que la empresa comunica.

La CCVC2030 no es la única herramienta disponible, y conviene situarla junto a otras. La certificación B Corp, que concede la organización B Lab, se basa en una evaluación de impacto global de la empresa. La norma SGE 21 de Forética, desarrollada en España, es un sistema de gestión ética y socialmente

responsable certificable. La Economía del Bien Común, impulsada por Christian Felber, propone un balance que valora la contribución de la empresa a la dignidad humana, la solidaridad, la sostenibilidad y la transparencia. La norma ISO 26000 ofrece una guía internacional de responsabilidad social, pero no es certificable. Cada herramienta pone el acento en algo distinto. La CCVC2030 se distingue por organizar el análisis en torno a las siete relaciones de las que depende la creación de valor y por exigir la verificación de una entidad independiente. La elección depende del tamaño de la organización, de su sector y de lo que necesite demostrar, y a quién.

Cómo funciona el sistema CCVC2030: quién hace qué. En cualquier sistema de certificación creíble hay tres funciones que conviene no confundir. La primera es la de quien elabora y mantiene la norma: en este caso, el IIVC, que define las siete áreas, los requisitos y las evidencias exigibles. La segunda es la de quien acompaña a la organización mientras se prepara: el IIVC puede asesorarla en la diagnosis, en la identificación de brechas y en el plan de acción. La tercera, la decisiva, es la de quien comprueba que los requisitos se cumplen y decide si se concede el certificado: Applus+ Certification, una entidad independiente que audita las evidencias y toma esa decisión sin intervención del Instituto.

Esta separación responde al principio de imparcialidad que rige la evaluación de la conformidad en todo el mundo: quien ayuda a preparar el examen no puede ser quien lo corrige. Y tiene hoy una consecuencia práctica. Desde el 27 de septiembre de 2026, la Directiva (UE) 2024/825 solo permite exhibir distintivos de sostenibilidad si se basan en un sistema de certificación o han sido establecidos por autoridades públicas. Por distintivo se entiende cualquier sello o marca que promocione una empresa o un producto por sus características ambientales o sociales. La supervisión debe hacerla un tercero cuya competencia e independencia, frente al titular del sistema y frente a la empresa, se apoyen en normas reconocidas; la propia directiva cita como ejemplo la ISO 17065 [17]. Para una empresa, la diferencia entre una afirma-

ción propia y un certificado verificado por un tercero ya no es solo de credibilidad: es también de legalidad.

Lo que se decide proteger

Medir no es un fin en sí mismo. Medimos para comprender, y comprendemos para cuidar. Lo que una organización decide medir acaba convirtiéndose, casi siempre, en aquello que decide proteger. Por eso elegir bien los indicadores es una de las decisiones estratégicas más importantes que puede tomar una empresa que aspira a ser regenerativa.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- Hay que medir el estado del capital, no solo los flujos de cada periodo.
- Cualquier indicador convertido en objetivo puede corromperse: es la ley de Goodhart.
- La tasa de descuento decide cuánto vale el futuro y es, en el fondo, una decisión moral.
- Lo cualitativo, bien hecho, también es riguroso.

Para el debate

- ¿Qué indicador de la organización se ha convertido en objetivo y ha dejado de medir lo que pretendía?
- ¿Qué tasa de descuento implícita utiliza la empresa al decidir sus inversiones, y quién la fijó?

Para el lunes

Aplicar el índice de bienestar OMS-5 en un equipo piloto y repetir la medición dentro de tres meses.

Notas

1. Kuznets, S. (1934). *National income, 1929–1932*. Senate Document No. 124, 73rd Congress. U.S. Government Printing Office.
2. Deming, W. E. (1993). *The new economics for industry, government, education*. MIT Press.
3. Goodhart, C. A. E. (1975). Problems of monetary management: The U.K. experience. *Papers in Monetary Economics*, Reserve Bank of Australia. La formulación popular se debe a Strathern, M. (1997). «Improving ratings»: Audit in the British university system. *European Review, 5*(3), 305–321.
4. Stiglitz, J. E., Sen, A. y Fitoussi, J.-P. (2009).*Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*.
5. Dasgupta, P. (2021). *The economics of biodiversity: The Dasgupta review*. HM Treasury.
6. Costanza, R., de Groot, R., Sutton, P., van der Ploeg, S., Anderson, S. J., Kubiszewski, I., Farber, S. y Turner, R. K. (2014). Changes in the global value of ecosystem services.*Global Environmental Change, 26*, 152–158.
7. Naciones Unidas et al. (2021). *System of Environmental-Economic Accounting—Ecosystem Accounting (SEEA EA)*.
8. Capitals Coalition. (2016). *Natural capital protocol*.
9. Taskforce on Nature-related Financial Disclosures. (2023). *Recommendations of the TNFD*.
10. Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S. y Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: A systematic review of the literature. *Psychotherapy and Psychosomatics, 84*(3), 167–176.
11. Social Value International. *The principles of social value* y guía SROI.
12. Davies, R. y Dart, J. (2005). *The «Most Significant Change» technique: A guide to its use*.
13. Pigou, A. C. (1920). *The economics of welfare*. Macmillan.
14. Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics, 3*, 1–44.
15. Stern, N. (2007). *The economics of climate change: The Stern review*. Cambridge University Press. (Publicado originalmente por HM Treasury en 2006).
16. Nordhaus, W. D. (2007). A review of the Stern Review on the economics of climate change. *Journal of Economic Literature, 45*(3), 686–702.

17. Directiva (UE) 2024/825 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de febrero de 2024, por la que se modifican las Directivas 2005/29/CE y 2011/83/UE para empoderar a los consumidores hacia la transición ecológica. Véanse la definición de «sistema de certificación» y la prohibición de exhibir distintivos de sostenibilidad que no se basen en él.
18. Iberdrola. (2022). *Plan de Biodiversidad 2030*. Iberdrola, S. A.

CAPÍTULO 16

El capitalismo regenerativo en el mundo real: límites, desafíos y oportunidades

En síntesis. El capítulo somete la propuesta a prueba: el cortoplacismo de los mercados, el retroceso político de la sostenibilidad, el debate entre crecimiento verde y poscrecimiento, los problemas de cooperación que explica la teoría de juegos y la desigualdad global. También recoge las oportunidades, con Gorona del Viento en El Hierro y la apuesta de Binter por los combustibles sostenibles de aviación.

Hasta aquí hemos expuesto una propuesta. Este capítulo la somete a prueba. Una idea tan ambiciosa como el capitalismo regenerativo tiene que enfrentarse a mercados financieros impacientes, a regulaciones que cambian, a desigualdades profundas entre países y a una política que en los últimos años ha convertido la sostenibilidad en campo de batalla. Un libro que ignorara todo eso sería un folleto, no una obra de referencia.

La tiranía del trimestre

En 2005, los economistas John Graham, Campbell Harvey y Shiva Rajgopal encuestaron a cerca de 400 directores financieros de grandes empresas estadounidenses. Alrededor del 78 % reconoció que estaría dispuesto a sacrificar valor económico a largo plazo para cumplir las previsiones de beneficios del trimestre [1]. Es una confesión extraordinaria, y describe con precisión el principal obstáculo estructural para cualquier estrategia regenerativa.

La evidencia sugiere que ese cortoplacismo tiene un coste. Un estudio del McKinsey Global Institute sobre más de 600 grandes empresas estadouniden-

ses concluyó que las que gestionaban con horizonte largo obtuvieron entre 2001 y 2014 ingresos y beneficios acumulados sensiblemente superiores a los de sus competidoras [2]. El problema es que los incentivos de los directivos y de muchos inversores siguen premiando lo inmediato.

El viento político ha cambiado

Entre 2023 y 2025, la sostenibilidad empresarial sufrió un retroceso notable en varios frentes. En Estados Unidos, numerosos estados aprobaron medidas contra la inversión con criterios ASG, y varias de las mayores entidades financieras abandonaron alianzas internacionales de descarbonización. En la Unión Europea, el paquete Ómnibus, presentado en 2025 y aprobado como Directiva (UE) 2026/470, limitó la obligación de informar según la CSRD a las empresas de más de 1.000 empleados y más de 450 millones de euros de facturación. También aplazó o suavizó otras exigencias, con el argumento de aliviar la carga administrativa y proteger la competitividad [3].

No todo ese debate es ideológico. Hay críticas legítimas a la complejidad de algunas normas y a la calidad de ciertas calificaciones ASG. Pero el cambio de clima político tiene una consecuencia clara para las empresas: quien había adoptado la sostenibilidad solo por cumplimiento o por moda tiene ahora un pretexto para abandonarla. Quien la había integrado en su modelo de negocio, porque le reduce riesgos o le abre mercados, sigue adelante. El caso de Danone, que vimos en el capítulo 4, ilustra hasta qué punto esas tensiones afectan también a las empresas más comprometidas.

¿Crecimiento verde o poscrecimiento?

En el capítulo 3 presentamos la crítica más radical al capitalismo regenerativo: la de quienes sostienen que el crecimiento económico es incompatible con los límites planetarios. Merece la pena examinar su argumento central. Una revisión sistemática publicada en 2020 analizó más de 800 estudios sobre desaco-

plamiento entre crecimiento del PIB, uso de recursos y emisiones. Encontró casos de desacoplamiento absoluto en algunos países y periodos, pero concluyó que no se producen a la escala ni a la velocidad necesarias para cumplir los objetivos climáticos [4].

La posición de este libro es que ese dato no invalida la propuesta regenerativa, pero sí la obliga a ser más exigente. No basta con crecer de forma algo más limpia. Hace falta cambiar qué crece: menos extracción de materiales y más cuidados, menos productos de usar y tirar y más servicios de larga duración, menos consumo de suelo y más restauración. El debate entre crecimiento verde y poscrecimiento está lejos de cerrarse, y conviene que conozcas ambas posiciones para formarte la tuya.

Por qué no cooperamos aunque nos convenga

Para un economista, la pregunta más interesante no es si la regeneración conviene, sino por qué no se generaliza aunque convenga. La teoría de juegos ofrece varias respuestas.

La primera es el dilema del prisionero. Pensemos en las empresas de un mismo sector que negocian precios con sus proveedores. A todas les convendría pagar lo suficiente para que esos proveedores sigan existiendo. Pero cada una, por separado, gana si aprieta un poco más que las demás. Si todas razonan así, la cadena de suministro se debilita y todas pierden. La distribuidora del capítulo 6 tenía algo de esto.

La segunda es el problema del polizón, ligado a los bienes comunes. El paisaje de una isla, la formación del talento local o la reputación de un destino turístico benefician a todas las empresas, contribuyan o no a cuidarlos. Quien no invierte se aprovecha del esfuerzo de quien sí lo hace.

La tercera es la inconsistencia temporal, que Finn Kydland y Edward Prescott estudiaron en la política económica: una decisión óptima a largo plazo deja de parecerlo cuando llega el momento de cumplirla [11]. Es el directivo que

se compromete con un objetivo para 2030 y recorta la inversión en cuanto aprieta el trimestre.

La teoría también ofrece salidas. Robert Axelrod mostró con sus torneos de simulación que, cuando el juego se repite y los jugadores esperan volver a encontrarse, las estrategias que cooperan, responden a la deslealtad y perdonan pronto superan a las egoístas [12]. Es lo que ocurre en los territorios pequeños, donde las empresas se conocen y la reputación circula. Elinor Ostrom, como veremos en el capítulo 17, documentó cómo las comunidades crean reglas para sostener esa cooperación.

Hay una salida más, decisiva para entender el papel de la certificación. En 1970, George Akerlof explicó cómo, cuando el comprador no puede distinguir la calidad de lo que compra, los productos malos acaban expulsando a los buenos del mercado [13]. Las afirmaciones de sostenibilidad sufren exactamente ese problema: si todas las empresas dicen ser responsables y nadie puede comprobarlo, las palabras dejan de valer. Michael Spence mostró en 1973 que la salida es una señal costosa y creíble, algo que a un impostor le resulta caro imitar [14]. Una certificación verificada por una entidad independiente cumple esa función. Convierte una afirmación barata en una señal fiable y permite al mercado premiar a quien de verdad crea valor. Akerlof y Spence compartieron, junto con Joseph Stiglitz, el premio Nobel de Economía de 2001.

Un mundo desigual

La transición no parte del mismo punto en todas partes. Oxfam y el Instituto del Medio Ambiente de Estocolmo estimaron que el 10 % más rico de la población mundial fue responsable de alrededor de la mitad de las emisiones acumuladas entre 1990 y 2015 [5]. Los países que menos han contribuido a la crisis climática son, con frecuencia, los más expuestos a sus efectos y los que menos recursos tienen para adaptarse.

En la cumbre del clima de Bakú, en 2024, los países acordaron un nuevo objetivo de financiación climática de al menos 300.000 millones de dólares anuales para 2035 destinados a los países en desarrollo, una cifra que muchos de ellos consideraron insuficiente [6]. La geopolítica de los minerales críticos, como el litio, el cobalto o las tierras raras, añade otra capa de tensión: la transición energética puede generar nuevas dependencias y nuevas formas de extracción si no se gestiona con criterios de justicia [7].

Un capitalismo regenerativo que solo funcione para las economías ricas no merecería ese nombre.

Las oportunidades son reales

Nada de lo anterior borra las oportunidades. Según la Agencia Internacional de la Energía, en 2024 la inversión mundial en energía superó los 3 billones de dólares, y alrededor de dos tercios se destinaron a energías limpias, redes, almacenamiento y eficiencia [8]. La restauración de ecosistemas, la rehabilitación de edificios, la economía circular, la bioeconomía o la agricultura regenerativa son sectores en expansión.

Canarias ofrece un ejemplo cercano. En El Hierro, la central hidroeólica de Gorona del Viento combina un parque eólico con dos depósitos de agua a distinta altura: cuando sobra viento, el agua se bombea al depósito superior; cuando falta, se turbina hacia el inferior. Desde su puesta en marcha en 2014, ha permitido que la isla funcione durante periodos prolongados solo con energía renovable [9]. No es un modelo que pueda copiarse sin más en cualquier lugar, pero demuestra que un territorio pequeño y aislado puede ser pionero en soluciones que el resto del mundo necesita.

La aviación ofrece otro ejemplo, más incierto, de lo que está en juego en un archipiélago que depende del avión para su conectividad. En febrero de 2022, Binter y Cepsa, hoy Moeve, firmaron una alianza para impulsar el desarrollo y la producción de combustibles sostenibles de aviación [15]. Desde 2025, además,

la normativa europea obliga a los proveedores de combustible de los aeropuertos de la Unión a incorporar una proporción creciente de estos combustibles: un 2 % ese año y un 6 % en 2030 [16]. El Gobierno de Canarias ha reunido a productores y aerolíneas para estudiar la viabilidad de producirlos en las islas. El reto es real, porque estos combustibles son hoy más caros y escasos que el queroseno, y su producción a partir de residuos depende de cadenas de suministro que aún se están construyendo. El caso muestra la distancia entre el compromiso y el resultado, una distancia que toda estrategia regenerativa debe recorrer con paciencia y con transparencia.

La oportunidad humana

Quizá la oportunidad más importante no sea técnica ni financiera. Muchas personas, especialmente entre las generaciones jóvenes, quieren que su trabajo tenga sentido y que las empresas contribuyan a algo más que a sus resultados. Las encuestas anuales de Deloitte a jóvenes profesionales reflejan de forma consistente que una parte significativa de ellos tiene en cuenta el compromiso social y ambiental de una empresa al decidir dónde trabajar [10]. Para las organizaciones que sepan responder con coherencia, esa demanda es un activo difícil de copiar.

Un futuro que avanza de forma desigual

El capitalismo regenerativo no es una teoría a la espera de aplicarse. Es algo que ya ocurre, de forma irregular, con avances y retrocesos. Los límites existen y los desafíos son serios. Pero hay más empresas, territorios e instituciones intentándolo que hace diez años, y más herramientas para medir si lo consiguen. Esa es, a nuestro juicio, la razón más sólida para el optimismo: no la certeza de que saldrá bien, sino la evidencia de que es posible.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- Muchos directivos reconocen que sacrificarían valor a largo plazo para cumplir el trimestre.
- El desacoplamiento entre crecimiento y emisiones existe, pero no a la escala ni a la velocidad necesarias.
- Las empresas no cooperan aunque les convenga por el dilema del prisionero, el polizón y la inconsistencia temporal.
- Una certificación verificada por un tercero convierte una afirmación barata en una señal creíble.

Para el debate

- ¿Crecimiento verde o poscrecimiento? Defender cada posición con los datos del capítulo.
- ¿Qué haría falta para que la cooperación entre las empresas del sector fuera estable?

Para el lunes

Repasar los compromisos de sostenibilidad de la organización y señalar cuáles se mantendrían si mañana dejaran de ser obligatorios.

Notas

1. Graham, J. R., Harvey, C. R. y Rajgopal, S. (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics, 40*(1-3), 3–73.
2. Barton, D., Manyika, J., Koller, T., Palter, R., Godsall, J. y Zoffer, J. (2017) *Measuring the economic impact of short-termism*. McKinsey Global Institute. El estudio analiza 615 grandes y medianas empresas cotizadas estadounidenses con datos de 2001 a 2015.

3. Directiva (UE) 2026/470 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 24 de febrero de 2026 (paquete Ómnibus I), publicada el 26 de febrero de 2026 y en vigor desde el 18 de marzo de 2026.
4. Haberl, H. et al. (2020). A systematic review of the evidence on decoupling of GDP, resource use and GHG emissions, part II: Synthesizing the insights. *Environmental Research Letters, 15*(6), 065003.
5. Oxfam y Stockholm Environment Institute. (2020). *Confronting carbon inequality*.
6. CMNUCC. (2024). Decisión sobre el Nuevo Objetivo Colectivo Cuantificado de financiación climática, COP29, Bakú.
7. Agencia Internacional de la Energía. (2024). *Global critical minerals outlook 2024*.
8. Agencia Internacional de la Energía. (2024). *World energy investment 2024*.
9. Gorona del Viento El Hierro, S. A. La central, de 11,5 MW, entró en funcionamiento en 2014 y llegó a cubrir la demanda eléctrica de la isla con energía 100 % renovable durante más de 24 días consecutivos.
10. Deloitte. *Gen Z and Millennial Survey*. Ediciones anuales.
11. Kydland, F. E. y Prescott, E. C. (1977). Rules rather than discretion: The inconsistency of optimal plans. *Journal of Political Economy, 85*(3), 473–491.
12. Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. Basic Books.
13. Akerlof, G. A. (1970). The market for «lemons»: Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics, 84*(3), 488–500.
14. Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics, 87*(3), 355–374.
15. Binter y Cepsa. (2022, 17 de febrero). *Cepsa y Binter se alían para impulsar la descarbonización del sector aéreo*. Comunicado conjunto.
16. Reglamento (UE) 2023/2405 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de octubre de 2023, relativo a la garantía de unas condiciones de competencia equitativas para un transporte aéreo sostenible (ReFuelEU Aviation).

CAPÍTULO 17

Gobernar la complejidad: gobernanza regenerativa y políticas públicas

En síntesis. Para que la regeneración deje de ser una excepción hacen falta instituciones que la hagan posible. El capítulo parte de la obra de Elinor Ostrom sobre los bienes comunes y revisa gobiernos que miden el bienestar, ciudades que experimentan y leyes que empujan hacia la restauración. Presenta además las islas como laboratorio de políticas, con las reservas de la biosfera canarias y el caso de Fred. Olsen Express, y defiende una gobernanza basada en tejer relaciones.

El capítulo 8 trataba del liderazgo dentro de las organizaciones. Este mira más arriba: a las instituciones, las leyes y las políticas que fijan las reglas del juego para todas ellas. Una empresa puede ser pionera, pero difícilmente transformará un mercado sola. Para que la regeneración deje de ser una excepción, hace falta que el marco institucional la haga posible, o al menos que no la castigue.

La lección de Elinor Ostrom

Durante décadas, la economía dio por buena la llamada tragedia de los comunes, formulada por Garrett Hardin en 1968: cuando un recurso es compartido, cada usuario tiene incentivos para sobreexplotarlo, y el resultado inevitable es su agotamiento. Solo la propiedad privada o el control estatal podrían evitarlo.

Elinor Ostrom dedicó su carrera a demostrar que las cosas no son tan simples. En *Governing the Commons* (1990) documentó numerosos casos de comunidades que habían gestionado de forma sostenible durante siglos pastos, bos-

ques, pesquerías o sistemas de riego, sin privatizarlos ni entregarlos al Estado [1]. Identificó los principios de diseño que compartían: límites claros, reglas adaptadas a las condiciones locales, participación de los usuarios en su elaboración, supervisión, sanciones graduales y mecanismos accesibles para resolver conflictos. En 2009 se convirtió en la primera mujer en recibir el premio Nobel de Economía.

En Canarias conocemos bien esa lógica. Las heredades y comunidades de regantes que durante generaciones han administrado el agua de nacientes, galerías y acequias son un ejemplo de gobernanza colectiva de un bien escaso, con sus virtudes y también con sus conflictos. La lección de Ostrom para el capitalismo regenerativo es que entre el mercado puro y el Estado hay un amplio espacio de instituciones compartidas que merece la pena explorar.

Gobiernos que miden otra cosa

Algunos gobiernos han empezado a orientar su acción hacia el bienestar y no solo hacia el crecimiento. En 2015, Gales aprobó la Ley de Bienestar de las Generaciones Futuras, que obliga a los organismos públicos a considerar el impacto a largo plazo de sus decisiones y crea una figura inédita: un comisionado para las generaciones futuras [2]. En 2019, Nueva Zelanda presentó su primer presupuesto del bienestar, que priorizaba el gasto según su efecto en la salud mental, la pobreza infantil o el medio ambiente [3]. Escocia, Islandia, Finlandia, Gales y Nueva Zelanda formaron la red de Gobiernos por una Economía del Bienestar.

Ninguna de estas experiencias es perfecta ni está exenta de críticas. Pero demuestran que es posible diseñar instituciones que piensen más allá del ciclo electoral.

Las ciudades como laboratorio

Muchas de las innovaciones institucionales más interesantes están surgiendo en las ciudades. En 2020, Ámsterdam adoptó el modelo de la rosquilla de Kate Raworth como marco de su estrategia, junto con un plan de economía circular [4]. Barcelona ha reorganizado barrios enteros mediante las supermanzanas, que liberan calles del tráfico para devolverlas a los vecinos. Bogotá cierra cada domingo desde 1974 más de un centenar de kilómetros de vías al tráfico motorizado en su ciclovía.

También hay objetivos que no se cumplen. Copenhague se había propuesto ser neutra en carbono en 2025 y en 2022 reconoció que no lo lograría, entre otras razones por el retraso de un proyecto de captura de carbono [5]. La honestidad con la que la ciudad lo comunicó es también una forma de buena gobernanza.

Leyes que empujan hacia la regeneración

La Unión Europea aprobó en 2024 el Reglamento de Restauración de la Naturaleza, que obliga a los Estados miembros a poner en marcha medidas de restauración en al menos el 20 % de su superficie terrestre y marina para 2030 [6]. Es la primera norma europea que no se limita a proteger lo que queda, sino que exige recuperar lo perdido.

En España, la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público permite, y en algunos casos exige, incorporar criterios sociales y ambientales en las licitaciones [7]. La compra pública, que en la Unión Europea representa en torno al 14 % del PIB, es una de las palancas más potentes de que disponen las administraciones para premiar a las empresas que crean valor compartido. Normas como la CCVC2030 pueden ayudar a demostrar ese compromiso de forma verificable, dentro de lo que admita cada pliego. En Canarias, la Ley 6/2022 de cambio climático y transición energética fija el horizonte de la descarbonización del archipiélago [8].

Gobernar con quienes piensan distinto

En 1991, en plena transición sudafricana, el facilitador Adam Kahane reunió en Mont Fleur a dirigentes políticos, sindicales, empresariales y académicos de sectores enfrentados para construir juntos escenarios sobre el futuro del país [9]. El ejercicio no resolvió los conflictos, pero creó un lenguaje compartido que influyó en decisiones económicas posteriores.

La gobernanza regenerativa necesita ese tipo de espacios. Consorcios público-privados para restaurar un ecosistema, presupuestos participativos, mesas territoriales en las que empresas, administraciones y ciudadanía diseñan juntas soluciones. En ellos lidera quien mejor teje relaciones.

Las islas como laboratorio de políticas

Uno de los principios de diseño de Elinor Ostrom era la existencia de límites claros: saber quién forma parte de la comunidad y qué recurso se gestiona. Los territorios insulares cumplen esa condición de forma natural, y por eso funcionan bien como laboratorios de políticas regenerativas.

Canarias cuenta con siete reservas de la biosfera declaradas por la UNESCO, una en cada isla, desde la de La Palma, declarada en 1983 y ampliada después a toda la isla, hasta la del macizo de Anaga, en Tenerife, en 2015 [10]. Esa figura no impone prohibiciones nuevas. Propone algo más interesante: que conservación y desarrollo económico se planifiquen juntos, con participación de la población local. En la práctica, su eficacia depende de lo que hagan con ella las administraciones, las empresas y la ciudadanía, y no siempre ha estado a la altura de la declaración.

La Unión Europea reconoció en 2017 el papel de las islas en la transición energética con la Declaración de La Valeta y la iniciativa Energía Limpia para las Islas de la UE, que apoya a comunidades insulares en sus planes de descarbonización [11]. El Hierro, con Gorona del Viento, es uno de los ejemplos que más se citan en ese marco.

La conectividad marítima entre islas ofrece otro ejemplo. La naviera Fred. Olsen Express agrupa sus acciones ambientales en el proyecto «En Armonía con el Mar», del que publica un balance anual; el correspondiente a 2025 se presentó en marzo de 2026 [14]. Su estrategia combina el diseño eficiente de la flota, la incorporación de nuevas tecnologías y la colaboración con otros actores. En 2025 dio a conocer el uso de biocombustibles de segunda generación de Moeve en su actividad, y desde hace años organiza limpiezas de litoral y fondos marinos que, según la propia empresa, han retirado más de 2.900 kilos de residuos [14]. En un territorio fragmentado, donde cada travesía entre islas es un servicio esencial, este tipo de iniciativas muestra cómo una empresa puede asumir una parte del cuidado del bien común del que depende: el mar.

Medir el bienestar del territorio

Si gobernar es decidir qué se cuida, medir el bienestar del territorio es una condición previa. La OCDE ofrece indicadores de bienestar para más de cuatrocientas regiones de sus países miembros, que permiten comparar cada territorio en dimensiones como la renta, la salud, el empleo, el medio ambiente o el acceso a servicios [12]. En Canarias, la Agenda Canaria de Desarrollo Sostenible 2030 ha adaptado los Objetivos de Desarrollo Sostenible a la realidad del archipiélago [13].

Para una empresa, estos marcos son algo más que estadísticas públicas. Le permiten situar su contribución dentro de las prioridades del territorio y dialogar con las administraciones en un lenguaje común. Una empresa que sabe en qué indicadores de su isla o de su región puede marcar la diferencia está mejor preparada para crear valor fértil, y para demostrarlo.

La cultura, el capital que más tarda en regenerarse

De todos los capitales de un territorio, el cultural es quizá el que más tarda en recuperarse cuando se pierde. Un bosque puede replantarse en décadas. Un

oficio que nadie transmite, un paisaje agrícola abandonado o una lengua que deja de hablarse pueden desaparecer para siempre.

El economista David Throsby propuso en 2001 el concepto de capital cultural para designar los bienes, materiales o inmateriales, que encierran un valor cultural además de su valor económico: el patrimonio construido, pero también las tradiciones, los saberes y las prácticas compartidas [15]. Como el capital natural, puede crecer o agotarse según cómo se gestione. En 2010, la organización mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos propuso considerar la cultura como cuarto pilar del desarrollo sostenible, junto al económico, el social y el ambiental [16]. Y en 2022, en la conferencia MONDIACULT de la UNESCO, ciento cincuenta Estados adoptaron por unanimidad una declaración que reconoce la cultura como bien público mundial [17].

Canarias conoce bien ese capital. La UNESCO declaró el silbo gomero patrimonio cultural inmaterial de la humanidad en 2009, y Risco Caído y las Montañas Sagradas de Gran Canaria, patrimonio mundial en 2019 [18]. Paisajes como el de La Geria son, a la vez, patrimonio cultural y sistema productivo: se mantienen porque alguien sigue cultivándolos.

Para una organización regenerativa, la cultura no es solo un objeto de patrocinio. Las entidades culturales, como museos, festivales, teatros o fundaciones, pueden ser agentes directos de huella fértil: forman públicos, dan oportunidades a creadores, generan actividad económica y refuerzan la identidad que permite a una comunidad cooperar. Algunas de las experiencias del IIVC que se recogen en este libro proceden precisamente de festivales que decidieron medir y mejorar su impacto. Y cualquier empresa puede contribuir a ese capital, contratando a creadores locales, preservando oficios vinculados a su actividad o cuidando el patrimonio de los lugares donde opera.

El encuentro necesario

Si las políticas cambian sin que cambie el liderazgo, la transición se queda en el papel. Si el liderazgo cambia sin que lo acompañen las políticas, se queda en nichos. Solo cuando ambos se encuentran aparece un cambio de escala. Ese es quizá el principal desafío institucional de este siglo: conseguir que lo que es bueno para la vida sea también bueno para la economía y para la gobernanza.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- Entre el mercado y el Estado hay un amplio espacio de instituciones compartidas que funcionan.
- La compra pública es una de las palancas más potentes para premiar a las empresas que crean valor compartido.
- La transición solo cambia de escala cuando se encuentran el liderazgo y las políticas.

Para el debate

- ¿Qué bien común del territorio podría gestionarse mejor con los principios de Ostrom?
- ¿Qué criterio social o ambiental debería pesar más en las licitaciones públicas?

Para el lunes

Revisar los pliegos de la última licitación pública en la que haya participado la organización y localizar sus criterios sociales y ambientales.

Notas

1. Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press. Edición en español: *El gobierno de los bienes comunes* (Fondo de Cultura Económica). Véase también Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science, 162*(3859), 1243–1248.
2. Well-being of Future Generations (Wales) Act 2015.
3. New Zealand Treasury. (2019). *The Wellbeing Budget 2019*.
4. City of Amsterdam. (2020). *Amsterdam circular strategy 2020–2025*.
5. Ayuntamiento de Copenhague, anuncio de agosto de 2022 sobre el objetivo de neutralidad climática para 2025.
6. Reglamento (UE) 2024/1991 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 24 de junio de 2024, relativo a la restauración de la naturaleza.
7. Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público. Sobre el peso de la compra pública, véase Comisión Europea, *Public procurement*. La Comisión estima que la compra pública supone en torno al 14 % del PIB de la Unión. En septiembre de 2026 propuso una nueva Ley de Contratación Pública que refuerza los criterios estratégicos, entre ellos los ambientales y sociales.
8. Ley 6/2022, de 27 de diciembre, de cambio climático y transición energética de Canarias. Boletín Oficial de Canarias.
9. Kahane, A. (2012). *Transformative scenario planning*. Berrett-Koehler.
10. UNESCO. Programa El Hombre y la Biosfera (MAB). Red Mundial de Reservas de la Biosfera.
11. Comisión Europea. (2017). *Political declaration on clean energy for EU islands* (Declaración de La Valeta) e iniciativa *Clean energy for EU islands*.
12. OCDE. *OECD regional well-being*. Base de datos y plataforma en línea.
13. Gobierno de Canarias. *Agenda Canaria de Desarrollo Sostenible 2030*.
14. Fred. Olsen Express. *Balance de Acciones Medioambientales 2025*, proyecto «En Armonía con el Mar» (marzo de 2026). Sobre los biocombustibles, véanse las comunicaciones de Moeve de septiembre de 2025.
15. Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.

16. Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. (2010). *La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible*. Documento de orientación política.

17. UNESCO. (2022). *Declaración final de la Conferencia Mundial de la UNESCO sobre las Políticas Culturales y el Desarrollo Sostenible (MONDIACULT 2022)*.

18. UNESCO. Lista representativa del patrimonio cultural inmaterial de la humanidad (silbo gomero, 2009) y Lista del patrimonio mundial (Risco Caído y las Montañas Sagradas de Gran Canaria, 2019).

CAPÍTULO 18

Del modelo regenerativo a la práctica cotidiana

En síntesis. La transformación regenerativa empieza en las decisiones pequeñas y en las conversaciones cotidianas. El capítulo propone cinco preguntas para convertir el propósito en criterio de decisión, una guía en ocho pasos, la lógica del impacto colectivo y una mirada a la cultura como infraestructura invisible.

Después de diecisiete capítulos, la pregunta es inevitable: ¿y ahora qué? ¿Cómo se transforma una organización real, con sus urgencias, sus inercias, sus conflictos y su cuenta de resultados, en un sistema capaz de regenerar su entorno? ¿Cómo se pasa del discurso al hábito?

La respuesta es menos espectacular de lo que suele esperarse. La transformación regenerativa no empieza en un plan estratégico ni en un anuncio institucional, sino en las conversaciones cotidianas, en las decisiones pequeñas y en la forma en que un equipo empieza a ver su trabajo como parte de algo más grande.

El poder de lo pequeño

En 1984, el psicólogo organizacional Karl Weick publicó un artículo que se ha convertido en clásico. Sostenía que los grandes problemas sociales paralizan porque parecen inabarcables, y que la forma de abordarlos es dividirlos en victorias pequeñas, concretas y visibles, que generan confianza y abren el camino a las siguientes [1]. Teresa Amabile y Steven Kramer llegaron a una conclusión parecida analizando miles de diarios de trabajo: de todos los factores que in-

fluyen en la motivación diaria, el más poderoso es la sensación de avanzar en un trabajo que tiene sentido, aunque sea poco [2].

La regeneración empieza así: revisando un proveedor, cuestionando un embalaje, cambiando una métrica, lanzando un piloto, reparando una relación con el barrio. Un bosque se regenera con semillas, no con discursos.

Primero, despejar el terreno

Ninguna transformación prospera sobre un equipo agotado, dividido o desconfiado. Antes de cambiar procesos, suele ser necesario crear espacio: conversaciones honestas sobre lo que preocupa y lo que se desea, revisión de dinámicas que desgastan, recuperación de la confianza entre áreas. Una organización difícilmente regenerará su entorno si no se permite regenerarse a sí misma.

Convertir el propósito en criterio de decisión

El propósito deja de ser una declaración cuando se convierte en una pregunta que acompaña las reuniones importantes. Proponemos cinco, sencillas de formular y difíciles de esquivar:

- ¿Esta decisión fortalece o debilita los sistemas de los que dependemos?
- ¿Mejora o deteriora nuestras relaciones internas?
- ¿Genera valor a largo plazo o solo resultados a corto?
- ¿Es coherente con lo que queremos aportar a nuestro territorio?
- ¿Crea valor compartido o solo valor privado?

Cuando estas preguntas se hacen de forma habitual, empiezan a cambiar las respuestas.

Una guía en ocho pasos

Lo que sigue es una orientación flexible, que puede adaptarse a organizaciones de cualquier tamaño o sector.

1. **Ver el sistema.** Mapear relaciones, escuchar a actores internos y externos, identificar tensiones y patrones. Esta fase requiere curiosidad y pocas certezas previas.
2. **Nombrar el propósito.** Responder con honestidad para qué existe la organización, qué quiere fortalecer y qué impacto positivo puede generar.
3. **Rediseñar las preguntas estratégicas.** Introducir la regeneración como criterio de decisión, no como proyecto aparte.
4. **Crear pilotos.** Proyectos pequeños y bien diseñados que permitan aprender sin grandes riesgos y que actúen como semillas culturales.
5. **Integrar las siete áreas de la norma CCVC2030.** Utilizarlas como trama para que el propósito llegue a todas las relaciones de la organización, no como una lista que rellenar.
6. **Transformar alianzas.** Implicar a proveedores, clientes, comunidades e instituciones. Regenerar es siempre una tarea colectiva.
7. **Medir la vida.** Incorporar indicadores de los distintos capitales, como vimos en el capítulo 15, para comprender y no solo para controlar.
8. **Escalar con coherencia.** Extender lo que funciona cuando la cultura interna está preparada para sostenerlo.

Veamos cómo podría ser ese recorrido en un caso hipotético, pensado para ilustrar los pasos. Una quesería artesanal de Fuerteventura, con dieciocho personas en plantilla, empieza por ver su sistema: descubre que su futuro depende de un puñado de ganaderos de la isla, cada vez mayores y con menos relevo, y de un agua cada vez más cara. Nombrar su propósito le cuesta varias reuniones, pero llega a una frase que todos reconocen: mantener vivo el oficio y el

paisaje que lo hace posible. Su primer piloto tropieza. Sustituye los envases por otros compostables, los costes se disparan y los clientes apenas lo notan, así que da marcha atrás. El segundo funciona mejor: acuerda con los ganaderos precios estables a tres años a cambio de mejoras en el manejo del pasto. Y empieza a medir cosas que nunca había medido, como la edad media de sus proveedores o los litros de agua por kilo de queso. Dos años después, la alianza se ha ampliado a otras dos queserías. No es una historia de éxito redonda. Es una historia de aprendizaje, que es lo que suele ser una transformación de verdad.



Figura 5. Una guía en ocho pasos para transformar desde dentro.

Nadie regenera solo

John Kania y Mark Kramer describieron en 2011 lo que llamaron impacto colectivo. Según su análisis, los problemas sociales complejos se resuelven mejor cuando organizaciones de distintos sectores comparten una agenda común, un sistema de medición compartido, actividades que se refuerzan mutuamente, comunicación continua y una organización de apoyo que coordine el conjunto [3].

Para una empresa, esto significa que su transformación también es hacia fuera. Las alianzas con empresas vecinas, universidades, administraciones y organizaciones sociales son el equivalente organizativo de las raíces de un bosque: invisibles, pero imprescindibles.

La cultura, esa infraestructura invisible

Edgar Schein, uno de los grandes estudiosos de la cultura organizativa, la describió en tres niveles. El primero son los artefactos visibles, como los espacios, los rituales o la forma de vestir. El segundo, los valores declarados, lo que la organización dice que le importa. El tercero, los supuestos básicos: las creencias profundas que casi nadie formula, pero que guían el comportamiento [4]. Las transformaciones fracasan cuando cambian los dos primeros niveles sin tocar el tercero.

Una cultura regenerativa premia la colaboración, trata el error como aprendizaje, valora la escucha y reconoce a quienes cuidan. Nada de eso se consigue escribiendo valores en una pared. Se consigue cuando la dirección los practica, especialmente en los momentos difíciles.

La innovación empieza por uno mismo

Antes de transformar una organización, alguien tiene que transformar su propia forma de trabajar. La psicóloga Carol Dweck mostró que las personas que entienden sus capacidades como algo que se desarrolla, y no como algo fijo, aprenden más y afrontan mejor el error [5]. La innovación personal no es un rasgo de carácter: es una práctica.

Hay cuatro hábitos sencillos que la sostienen. El primero, formular una pregunta propia: qué quiero que mejore gracias a mi trabajo, más allá de mis objetivos del año. El segundo, llevar un registro breve de decisiones, anotando qué se decidió, por qué y qué se esperaba, para revisarlo meses después y aprender de los aciertos y de los errores. El tercero, hacer un pequeño experimento cada trimestre: cambiar una rutina, probar una herramienta, proponer un piloto. Y el cuarto, aprender de otros sectores, porque muchas de las mejores ideas llegan de fuera del propio oficio.

Ninguno de estos hábitos requiere permiso ni presupuesto. Por eso son el punto de partida de cualquier transformación desde dentro.

La práctica más revolucionaria

La verdadera transformación no está en los grandes planes ni en las tecnologías espectaculares. Está en las personas que deciden actuar de otra manera en el lugar donde ya están. No necesita héroes, sino comunidades de coherencia, pequeñas y persistentes. Cuando esas comunidades crecen, cambia la organización; después, el territorio; y, con el tiempo, la economía.

Transformar desde dentro no es lo más fácil, pero probablemente sí lo más eficaz.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Ideas clave

- Las victorias pequeñas, concretas y visibles abren el camino a las grandes.
- El propósito deja de ser una declaración cuando se convierte en una pregunta habitual en las reuniones.
- La cultura cambia de verdad cuando cambian sus supuestos básicos, no sus valores escritos.
- La innovación personal es una práctica: una pregunta propia, un registro de decisiones, un experimento por trimestre y aprender de otros sectores.

Para el debate

- ¿Cuál de los ocho pasos resultaría más difícil en la organización, y por qué?
- ¿Qué supuesto básico de la cultura interna frena el cambio sin que nadie lo diga?

Para el lunes

> Incorporar las cinco preguntas del capítulo al orden del día de la próxima reunión de dirección.

Notas

1. Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist, 39*(1), 40–49.
2. Amabile, T. y Kramer, S. (2011). *The progress principle*. Harvard Business Review Press.
3. Kania, J. y Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review, 9*(1), 36–41.
4. Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
5. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.

EPÍLOGO

Más allá del libro

Este libro termina aquí, pero lo que propone apenas empieza.

Hemos intentado ser rigurosos: citar lo que se puede comprobar, contar los casos con sus luces y sus sombras, dar voz a quienes discrepan. Aun así, lo que tienes entre las manos es solo una versión posible del capitalismo regenerativo. Es la nuestra, construida desde Canarias y desde el trabajo cotidiano con empresas e instituciones. La tuya será distinta, y debe serlo.

Desconfía también de este libro

Las ideas que un día nos dieron claridad pueden convertirse, con el tiempo, en nuevas jaulas. Los modelos que nos ordenaron pueden acabar limitándonos. Eso vale también para todo lo que aquí hemos escrito, incluidas las siete áreas, las tablas y las definiciones. Úsalas mientras te sirvan. Cuando dejen de hacerlo, cámbialas.

Dis-Rup-Tive defiende que lo verdaderamente disruptivo no ocurre cuando se sigue un mapa, sino cuando uno se atreve a dibujarlo [1]. Nos parece una buena forma de despedirnos.

La pregunta que ningún libro responde

Puede que hayas entendido cada capítulo y compartido buena parte de sus tesis. Aun así, falta lo esencial: la pregunta que solo tú puedes contestar. ¿Qué significa regenerar en tu trabajo, en tu equipo, en tu empresa, en tu barrio? ¿Qué puedes aportar tú que nadie más aportaría del mismo modo?

La respuesta no está en estas páginas. Está en tu experiencia, en tus capacidades y en el lugar donde vives.

Lo que ocurre cuando nadie mira

Es posible que al cerrar este libro pienses en cambios grandes: una estrategia nueva, un proyecto ambicioso, una conversación pendiente con tu consejo de administración. Llegarán, si tienen que llegar. Pero la regeneración empieza casi siempre en gestos que nadie aplaude: cómo se escucha en una reunión, qué se decide cuando el trimestre aprieta, a quién se tiene en cuenta cuando nadie obliga a hacerlo.

La transformación profunda rara vez es un espectáculo. Suele ser, sencillamente, coherencia sostenida en el tiempo. Y casi siempre empieza por uno mismo: una pregunta propia, un pequeño experimento, una decisión revisada con honestidad.

Su capítulo

Cada lector de este libro escribirá un capítulo que nunca aparecerá aquí: el de su propio camino. Será imperfecto, singular y probablemente más valioso que cualquier teoría o caso que hayamos citado. Lo que hagas con tus decisiones tendrá más efecto que todo lo que hayas leído. Esa será, en el fondo, tu huella fértil.

En el Instituto Internacional del Valor Compartido nos gustaría conocer ese capítulo. Si al terminar estas páginas decides intentarlo, en tu empresa o en tu comunidad, cuéntanoslo. Así es como este libro seguirá escribiéndose.

Notas

1. Pérez Estévez, D. y González Pérez, L. A. (2022). *Dis-Rup-Tive*. Instituto Internacional del Valor Compartido.

Glosario

Alcances 1, 2 y 3. Clasificación de las emisiones de gases de efecto invernadero de una organización según el GHG Protocol. El alcance 1 recoge las emisiones directas; el 2, las indirectas derivadas de la energía comprada; el 3, todas las demás de su cadena de valor, desde los proveedores hasta el uso de sus productos.

ASG. Criterios ambientales, sociales y de gobernanza con los que inversores, reguladores y otras partes evalúan el desempeño no financiero de una organización. En inglés, ESG.

Biomímesis. Innovación que se inspira en las formas, procesos y sistemas de la naturaleza.

Capital cultural. Según el economista David Throsby, conjunto de bienes materiales e inmateriales, como el patrimonio, las tradiciones, los saberes o las lenguas, que encierran un valor cultural además de su valor económico.

Capital natural. Conjunto de recursos y ecosistemas, como el suelo, el agua, la biodiversidad o la atmósfera, que proporcionan bienes y servicios a la sociedad.

Desacoplamiento. Situación en la que el crecimiento económico se produce sin un aumento proporcional, relativo, o con una reducción, absoluto, del uso de recursos o de las emisiones.

Dilema del prisionero. Situación de la teoría de juegos en la que cada participante, actuando de forma racional en su propio interés, obtiene un resultado peor que si todos hubieran cooperado.

Distintivo de sostenibilidad. Según la Directiva (UE) 2024/825, toda marca de confianza o de calidad, voluntaria, pública o privada, que diferencie y pro-

mocione un producto, un proceso o una empresa por sus características ambientales o sociales. Desde el 27 de septiembre de 2026 solo puede exhibirse si se basa en un sistema de certificación o lo ha establecido una autoridad pública.

Doble materialidad. Principio de la normativa europea de información sobre sostenibilidad que obliga a analizar tanto cómo los asuntos ambientales y sociales afectan a la empresa como cómo la empresa afecta a las personas y al entorno.

Economía circular. Modelo que busca mantener productos y materiales en uso el mayor tiempo posible y regenerar los sistemas naturales, en lugar de seguir la secuencia lineal de extraer, producir y desechar.

Efecto rebote. Aumento del consumo de un recurso como consecuencia de una mejora en la eficiencia con que se usa, que reduce o anula el ahorro esperado.

Externalidad. Coste o beneficio que la actividad de un agente genera a terceros sin que se refleje en el precio.

Greenwashing o ecoblanqueo. Práctica de presentar una organización, un producto o una actividad como más respetuosos con el medio ambiente de lo que realmente son.

Huella fértil. Concepto propuesto en este libro para designar lo que una organización deja mejor en el territorio, las personas y los ecosistemas, con capacidad de seguir generando valor y mejorando de forma continuada. No es un aporte puntual, sino un motor de creación positiva que permanece. Complementa a la huella ecológica, que mide lo que una actividad consume.

Inconsistencia temporal. Situación en la que una decisión que parece óptima a largo plazo deja de parecerlo cuando llega el momento de cumplirla, lo que lleva a abandonar compromisos asumidos.

Ley de Goodhart. Observación según la cual, cuando una medida se convierte en objetivo, deja de ser una buena medida.

Límites planetarios. Umbrales de nueve procesos del sistema Tierra, como el clima o la biodiversidad, dentro de los cuales la humanidad puede desarrollarse de forma segura.

Multiplicador de continuidad. En la propuesta de índice de huella fértil de este libro, relación entre la mejora que se mantiene unos años después de terminar una intervención y la mejora conseguida al terminarla. Vale cero si la mejora desaparece, uno si se mantiene y más de uno si sigue creciendo por sí misma.

Problema del polizón. Situación en la que un agente se beneficia de un bien o de un esfuerzo colectivo sin contribuir a su coste.

Seguridad psicológica. Creencia compartida en un equipo de que se pueden asumir riesgos interpersonales, como admitir un error o discrepar, sin temor a represalias.

Señalización. En economía, acción costosa con la que un agente transmite información creíble sobre una cualidad que el otro no puede observar directamente.

Tasa de descuento. Porcentaje con el que se convierte un coste o un beneficio futuro en su valor presente.

Valor compartido. Según Porter y Kramer, políticas y prácticas que aumentan la competitividad de la empresa a la vez que mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opera.

Valor fértil. Concepto propuesto en este libro para designar el valor que, además de repartirse entre la empresa y sus grupos de interés, fortalece los sistemas naturales, sociales y humanos de los que procede.

Siglas

AIE: Agencia Internacional de la Energía.

CCVC2030: Certificado de Creación de Valor Compartido, norma del IIVC.

CDA2030: Certificado de Desperdicio Alimentario Cero, norma del IIVC.

CSRD: Directiva europea sobre información corporativa en materia de sostenibilidad.

EQUALITY2030: norma de certificación del IIVC en materia de igualdad.

ESRS: Normas europeas de información sobre sostenibilidad que desarrollan la CSRD.

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

GHG Protocol: estándar internacional para la contabilidad de emisiones de gases de efecto invernadero.

IIVC: Instituto Internacional del Valor Compartido.

IPBES: Plataforma Intergubernamental sobre Biodiversidad y Servicios de los Ecosistemas.

IPCC: Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

OMM: Organización Meteorológica Mundial.

PIB: producto interior bruto.

SEEA-EA: Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica para la contabilidad de ecosistemas, de Naciones Unidas.

SROI: retorno social de la inversión.

TNFD: grupo de trabajo para la divulgación de información financiera relacionada con la naturaleza.

Bibliografía seleccionada

Recoge las obras principales citadas en el libro. Los informes institucionales, las normas jurídicas y las fuentes periodísticas figuran en las notas de cada capítulo. Todas las referencias deben cotejarse con la fuente original antes de imprenta.

Akerlof, G. A. (1970). The market for «lemons»: Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics, 84*(3), 488–500.

Amabile, T. y Kramer, S. (2011). *The progress principle*. Harvard Business Review Press.

Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. Basic Books.

Benyus, J. M. (1997). *Biomimicry: Innovation inspired by nature*. William Morrow.

Brown, B. (2012). *Daring greatly*. Gotham Books.

Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Harvard University Press.

Carson, R. (1962). *Silent spring*. Houghton Mifflin.

Cheng, L., Abraham, J., Hausfather, Z. y Trenberth, K. E. (2019). How fast are the oceans warming? *Science, 363*(6423), 128–129.

Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics, 3*, 1–44.

Costanza, R. et al. (2014). Changes in the global value of ecosystem services. *Global Environmental Change, 26*, 152–158.

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J. y Matten, D. (2014). Contesting the value of «creating shared value». *California Management Review, 56*(2), 130–153.

Dasgupta, P. (2021). *The economics of biodiversity: The Dasgupta review*. HM Treasury.

De Geus, A. (1997). *The living company*. Harvard Business School Press.

Deming, W. E. (1993). *The new economics for industry, government, education*. MIT Press.

Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks*. Capstone.

Elkington, J. (2020). *Green swans: The coming boom in regenerative capitalism*. Fast Company Press.

Fraser, N. (2016). Contradictions of capital and care. *New Left Review, 100*, 99–117.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Friede, G., Busch, T. y Bassen, A. (2015). ESG and financial performance.*Journal of Sustainable Finance & Investment, 5*(4), 210–233.

Fullerton, J. (2015). *Regenerative capitalism*. Capital Institute.

Gartenberg, C., Prat, A. y Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science, 30*(1), 1–18.

Graham, J. R., Harvey, C. R. y Rajgopal, S. (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics, 40*(1-3), 3–73.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. The Robert K. Greenleaf Center.

Haberl, H. et al. (2020). A systematic review of the evidence on decoupling of GDP, resource use and GHG emissions, part II. *Environmental Research Letters, 15*(6), 065003.

Hawken, P. (2021). *Regeneration: Ending the climate crisis in one generation*. Penguin Books.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

Henderson, R. (2020). *Reimagining capitalism in a world on fire*. PublicAffairs.

Hickel, J. y Kallis, G. (2020). Is green growth possible? *New Political Economy, 25*(4), 469–486.

Hrdy, S. B. (2009). *Mothers and others*. Belknap Press.

Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management, 11*(4), 451–464.

Jackson, T. (2009). *Prosperity without growth*. Earthscan.

Jäger, S., Schoefer, B. y Heining, J. (2021). Labor in the boardroom.*The Quarterly Journal of Economics, 136*(2), 669–725.

Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad*. Herder.

Kania, J. y Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review, 9*(1), 36–41.

Karst, J., Jones, M. D. y Hoeksema, J. D. (2023). Positive citation bias and overinterpreted results lead to misinformation on common mycorrhizal networks in forests. *Nature Ecology & Evolution, 7*, 501–511.

Kydland, F. E. y Prescott, E. C. (1977). Rules rather than discretion: The inconsistency of optimal plans. *Journal of Political Economy, 85*(3), 473–491.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Nelson Parker.

Lyle, J. T. (1994). *Regenerative design for sustainable development*. John Wiley & Sons.

Mang, P., Haggard, B. y Regenesis. (2016). *Regenerative development and design*. Wiley.

Marçal, K. (2016). *¿Quién le hacía la cena a Adam Smith?* Debate.

Mayer, C. (2018). *Prosperity: Better business makes the greater good*. Oxford University Press.

Mazzucato, M. (2021). *Mission economy*. Allen Lane.

McDonough, W. y Braungart, M. (2002). *Cradle to cradle*. North Point Press.

Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green.

Moreno-Mateos, D. et al. (2017). Anthropogenic ecosystem disturbance and the recovery debt. *Nature Communications, 8*, 14163.

Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Sage.

Nordhaus, W. D. (2007). A review of the Stern Review on the economics of climate change. *Journal of Economic Literature, 45*(3), 686–702.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons*. Cambridge University Press.

Oswald, A. J., Proto, E. y Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity.*Journal of Labor Economics, 33*(4), 789–822.

Pérez Estévez, D. y González Pérez, L. A. (2022). *Dis-Rup-Tive*. Instituto Internacional del Valor Compartido.

Pigou, A. C. (1920). *The economics of welfare*. Macmillan.

Polman, P. y Winston, A. (2021). *Net positive*. Harvard Business Review Press.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(1-2), 62–77.

Radjou, N., Prabhu, J. y Ahuja, S. (2012). *Jugaad innovation: Think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*. Jossey-Bass.

Raworth, K. (2017). *Doughnut economics*. Random House.

Richardson, K. et al. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances, 9*(37), eadh2458.

Rockström, J. et al. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature, 461*, 472–475.

Sanford, C. (2017). *The regenerative business*. Nicholas Brealey.

Scharmer, O. y Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future*. Berrett-Koehler.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Shiller, R. J. (2019). *Narrative economics*. Princeton University Press.

Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics, 87*(3), 355–374.

Stern, N. (2007). *The economics of climate change: The Stern review*. Cambridge University Press.

Stiglitz, J. E., Sen, A. y Fitoussi, J.-P. (2009). *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*.

Tilman, D. y Downing, J. A. (1994). Biodiversity and stability in grasslands. *Nature, 367*, 363–365.

Ulrich, R. S. (1984). View through a window may influence recovery from surgery. *Science, 224*(4647), 420–421.

Wahl, D. C. (2016). *Designing regenerative cultures*. Triarchy Press.

Weick, K. E. (1984). Small wins. *American Psychologist, 39*(1), 40–49.

Whyte, W. F. y Whyte, K. K. (1988). *Making Mondragon: The growth and dynamics of the worker cooperative complex*. ILR Press.

Sobre el Instituto Internacional del Valor Compartido

El Instituto Internacional del Valor Compartido (IIVC) es una entidad sin ánimo de lucro con sede en Las Palmas de Gran Canaria. Trabaja con empresas e instituciones para integrar la sostenibilidad, la ética y la rentabilidad en el centro de su estrategia, y para que lo hagan de forma medible y verificable.

Ha desarrollado normas propias de certificación: el Certificado de Creación de Valor Compartido (CCVC2030), el Certificado de Desperdicio Alimentario Cero (CDA2030) y la norma EQUALITY2030 en materia de igualdad. Las auditorías de certificación las realiza de forma independiente Applus+ Certification.

El Instituto promueve también la Cátedra Empresa de Valor Compartido, Innovación y Sostenibilidad de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, y desarrolla proyectos de investigación, formación y divulgación desde Canarias para el resto del mundo.

Su principio de trabajo es poner a las personas presentes y futuras en el centro de las decisiones.

info@institutodelvalorcompartido.org · www.institutodelvalorcompartido.org