

TRANSICIÓN JUSTA:

GUÍA PRÁCTICA

PARA UNA IMPLEMENTACIÓN
EFECTIVA EN LA EMPRESA



seres

fundación sociedad
y empresa responsable

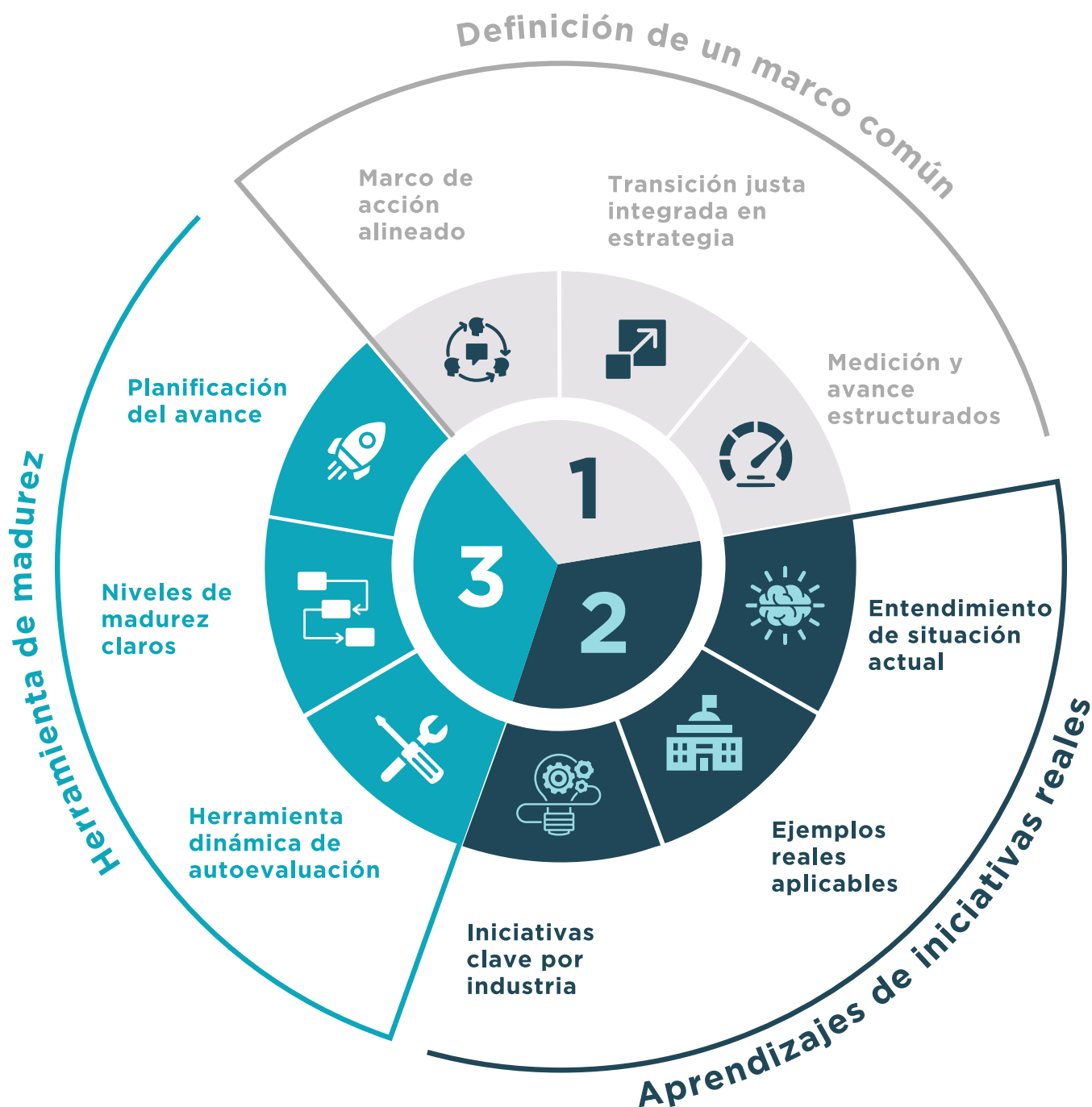
ÍNDICE

LA GUÍA SERES PARA LA TRANSICIÓN JUSTA EN RESUMEN	2
PRÓLOGO	5
INTRODUCCIÓN	8
MARCO SERES DE TRANSICIÓN JUSTA	9
DEFINICIONES POR DIMENSIÓN	11
Pilares de impacto	11
Habilitadores transversales	12
PUNTO DE PARTIDA	13
Pilares de impacto	14
Habilitadores transversales	15
INICIATIVAS POR DIMENSIÓN	15
Iniciativas por pilar de impacto	15
Iniciativas por habilitador	17
HERRAMIENTA DE MADUREZ EN TRANSICIÓN JUSTA Y HOJA DE RUTA PRÁCTICA PARA AVANZAR	19
ESTRUCTURA DE LA HERRAMIENTA	19
VALOR PARA LAS EMPRESAS Y PARA EL ECOSISTEMA SERES	20
ACOMPañAMIENTO SERES	21
CONCLUSIONES	24

ANEXO I – PRINCIPALES MARCOS INTERNACIONALES DE REFERENCIA EN TRANSICIÓN JUSTA	26
ANEXO II – RESULTADOS DE ENCUESTA REALIZADA EN TALLER CON EMPRESAS	28
ANEXO III – EJEMPLOS DE INDICADORES POR DIMENSIÓN	30
ANEXO IV – ANÁLISIS DE TRANSICIÓN JUSTA POR INDUSTRIA	32
AGRADECIMIENTOS	43

LA GUÍA SERES PARA LA TRANSICIÓN JUSTA EN RESUMEN

Apoyo práctico para integrar la dimensión social en la estrategia de las empresas y avanzar en la transición justa.





Ana Sainz

Directora general de Fundación SERES

La transición hacia una economía baja en carbono está acelerando cambios importantes en las empresas y en la sociedad. Durante años la hemos abordado desde sus dimensiones ambiental o regulatoria. Hoy sabemos que su éxito dependerá también de que esa transformación genere oportunidades para las personas.

La Organización Internacional del Trabajo estima que la transición verde podría generar 24 millones de empleos en el mundo hasta 2030, siempre que se impulsen políticas apropiadas. Bien gestionadas, estas transiciones pueden convertirse en un motor para la creación de empleo, la mejora de la calidad del trabajo, la justicia social y la reducción de la pobreza.

La dimensión social se consolida así como un elemento clave para reforzar la competitividad. Las compañías que sean capaces de anticipar riesgos, capacitar a sus equipos, dialogar con sus grupos de interés e impactar positivamente en las personas estarán mejor preparadas para competir en una economía en transformación.

Desde Fundación SERES llevamos cerca de 20 años trabajando para ayudar a las empresas a conectar impacto social y competitividad.

Entendemos la transición justa como uno de los espacios donde esa conexión se hace más evidente y así lo abordamos desde 2024 en el LabS Transición Justa, porque descarbonizar la economía significa también transformar empleos, capacidades, relaciones con el territorio, modelos de colaboración y formas de generar valor.

Esta guía nace con ese propósito: ayudar a las empresas a integrar de forma práctica la dimensión social en sus procesos de descarbonización. Para ello, ofrece un marco práctico, una herramienta de madurez y una hoja de ruta para que cada organización identifique su punto de partida y avance de forma estructurada.

Quiero agradecer especialmente a todas las empresas e instituciones que han participado en su elaboración, compartiendo sus buenas prácticas, aprendizajes y retos.

La transición justa es una oportunidad para avanzar hacia empresas más competitivas, conectadas con su entorno y comprometidas socialmente. Esperamos que esta guía contribuya a ese camino, ofreciendo claridad y herramientas concretas para integrar la dimensión social. Siempre con las personas en el centro.



Félix Peinado

Director de la Oficina de la OIT en España

La transición hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles es una de las transformaciones más profundas de nuestro tiempo. Impulsada por la urgencia de la acción climática, esta transición ofrece una oportunidad única para generar empleo de calidad, innovación y bienestar. Sin embargo, también plantea riesgos significativos para determinados sectores, territorios y colectivos si no se gestiona de forma adecuada.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) aprobó en 2016 las Directrices de política para una transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles para todos. Estas Directrices dan orientaciones a Estados miembros, organizaciones sindicales y empresariales, para contribuir a que esta transformación se realice de manera justa: un proceso que promueva economías más verdes de manera inclusiva, garantizando trabajo decente, protección social y oportunidades para todas las personas, sin dejar a nadie atrás. Este enfoque no es solo una aspiración ética, sino una condición necesaria para asegurar la sostenibilidad social y política de la transición climática.

Las empresas desempeñan un papel central en este proceso. Su capacidad para anticipar cambios, invertir en formación y recualificación, desarrollar espacios de diálogo con las personas trabajadoras y sus representantes, y actuar de forma responsable en sus cadenas de valor, serán determinantes para el éxito de la transición. Integrar la dimensión social en la estrategia empresarial no solo mitiga riesgos, sino que fortalece la resiliencia y la competitividad a largo plazo.

Quiero reconocer el trabajo que en este sentido realiza la Fundación SERES abordando la transición justa y en concreto mediante la elaboración de esta guía, que constituye una valiosa contribución para avanzar en esa dirección, al ofrecer un marco práctico que facilita la incorporación de la transición justa en la gestión empresarial. Estoy convencido de que servirá de referencia para impulsar acciones concretas y acelerar una transición climática que sea, verdaderamente, justa.



Judit Carreras

Directora del Instituto para la Transición Justa

Las empresas son agentes esenciales de la transición ecológica y, como tales, tienen una responsabilidad y una oportunidad únicas: liderar la descarbonización de la economía española al tiempo que generan empleo de calidad, impulsan la competitividad y contribuyen a la cohesión social y territorial. Integrar la transición justa en la estrategia empresarial no es únicamente una cuestión de responsabilidad; es una apuesta por un modelo de negocio más resiliente, conectado con la sociedad y preparado para los retos y oportunidades asociados a la transición ecológica.

Para ello, la colaboración público-privada y el diálogo social son también fundamentales. Mediante el trabajo conjunto podemos impulsar itinerarios de cambio que incrementen el empleo, anticipen las necesidades de formación y generen crecimiento económico al tiempo que mitigamos los desafíos del cambio climático.

Una empresa alineada con la transición justa también es aquella que es consciente de los impactos de su transformación en los territorios donde opera y trabaja para maximizar que los beneficios de la economía verde incidan en las comunidades locales, al tiempo que se preocupa por mitigar los riesgos, cuando los hubiera, para no dejar a nadie atrás.

De esta forma, la empresa puede ser un actor clave en la generación de equidad territorial y social, fortaleciendo su posición en la economía y reforzando su cohesión interna.

La transición ecológica es una oportunidad sin precedentes para impulsar una economía descarbonizada, justa e inclusiva en España. Y las empresas pueden y deben ser los motores de este cambio y progreso compartido.

INTRODUCCIÓN

La transición hacia una economía baja en carbono está transformando de manera acelerada los modelos productivos, los territorios y el empleo. En este contexto, la transición justa emerge como una prioridad tanto para las empresas como para el entorno social en el que operan.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023, p.12) :



Una transición justa significa promover una economía verde de la manera más equitativa e inclusiva posible para todas las partes interesadas –trabajadores, empresas y comunidades– mediante la creación de oportunidades de trabajo decente y sin dejar a nadie atrás.



En este proceso, las empresas desempeñan un papel determinante. La transición justa debe integrarse de forma estructural en la estrategia empresarial y la toma de decisiones, y no abordarse como un ámbito aislado.

La transición justa no ocurre de forma automática, sino que requiere una planificación deliberada, inversión sostenida y mecanismos de gobernanza que permitan anticipar los impactos, gestionar los riesgos y asegurar una distribución equitativa de las oportunidades.

En los últimos años, este enfoque se ha ido incorporando progresivamente en los modelos de negocio y en la operativa de las organizaciones. En esta línea, a partir del año 2024 la Fundación SERES ha trabajado la temática de forma conjunta con empresas de su red, identificando una serie de retos comunes que dificultan su implementación efectiva:

Necesidad de aterrizar el concepto de transición justa al negocio mediante marcos aplicables a la estrategia y operativa empresarial.

Falta de visibilidad y sistematización de buenas prácticas de empresas avanzadas en la materia.

Dificultad de abordar la transición justa en distintas dimensiones (cadena de suministro, grupos de interés, desarrollo territorial, entre otras).

Necesidad de herramientas prácticas que faciliten su implementación.

Con el objetivo de dar respuesta a estos retos, esta guía ofrece un marco práctico basado en experiencias reales de empresas SERES, que orienta la acción empresarial en transición justa y facilita su integración mediante herramientas concretas y aplicables. Los conceptos desarrollados se alinean con los principales marcos internacionales de referencia en transición justa ([ver Anexo I](#)), incorporando aprendizajes y buenas prácticas que refuerzan la solidez y aplicabilidad del enfoque propuesto.



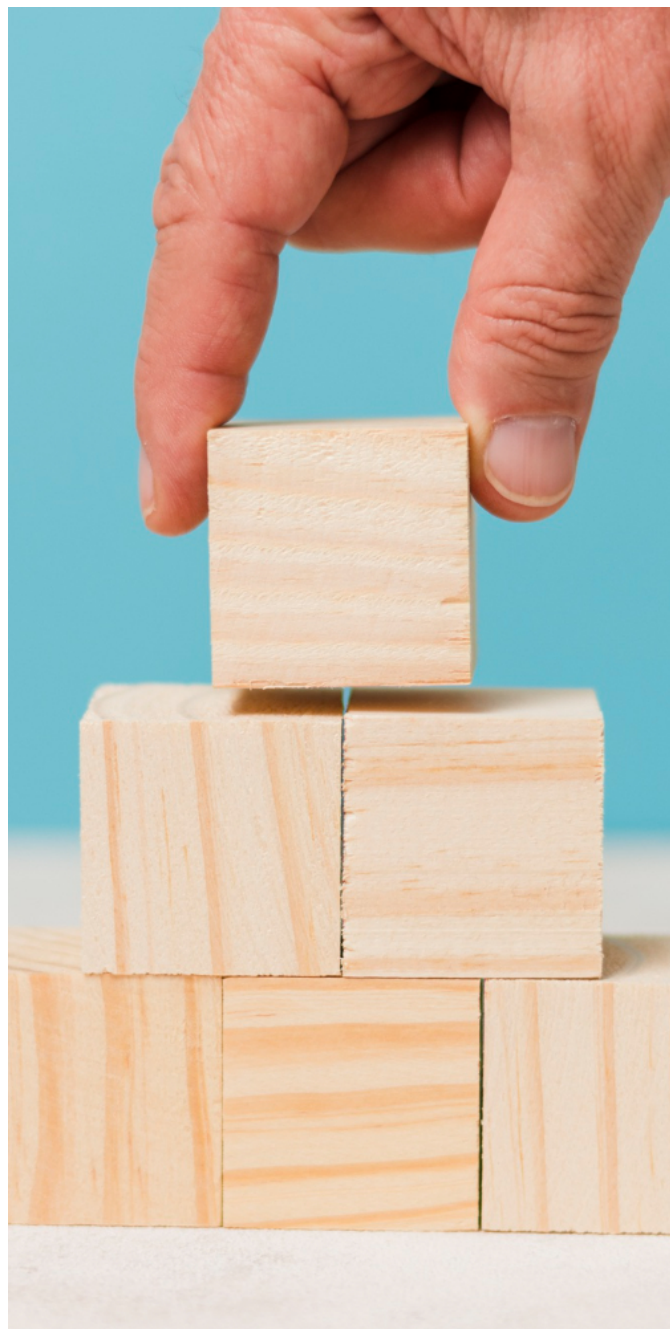
MARCO SERES DE TRANSICIÓN JUSTA

Dotar al concepto de transición justa de un enfoque operativo, accionable y alineado con la toma de decisiones es uno de los principales desafíos identificados en el trabajo con empresas.

Para responder a este reto, desde Fundación SERES se ha desarrollado el Marco SERES de Transición Justa, que ofrece una estructura clara y operativa para integrar la dimensión social en la estrategia empresarial. Un marco que permite ordenar las distintas dimensiones de la transición justa y facilitar su integración en la estrategia y las operaciones de las empresas, proporcionando una base clara para gestionar sus impactos sociales de forma coherente, medible y alineada con la toma de decisiones.

Por ello, se han analizado iniciativas reales de distintas organizaciones para entender cómo se está abordando actualmente la transición justa y extraer aprendizajes útiles para su implementación.

El modelo se estructura en torno a dos componentes complementarios. Por un lado, incorpora **cuatro pilares de impacto** que representan los ámbitos donde se materializan los **principales impactos sociales de la transición y donde las empresas pueden generar valor social, gestionar riesgos y promover una transición más inclusiva y resiliente**. Estos pilares abarcan **dimensiones relacionadas con el empleo, la inclusión, los territorios y la cadena de valor**.



Por otro lado, se incorporan **habilitadores transversales**, entendidos como **las capacidades, mecanismos y condiciones necesarias para implementar la transición justa de forma efectiva, sostenible y escalable**. Estos elementos permiten integrar la dimensión social en la gestión empresarial, fortalecer la gobernanza, favorecer la participación de los grupos de interés y asegurar procesos de seguimiento, transparencia y mejora continua. Se entenderían como habilitadores transversales **la gobernanza y responsabilidad; la participación y diálogo social; y la medición, transparencia y reporte**.



Ilustración 1. Marco SERES de transición justa

Definiciones por dimensión

Pilares de impacto



Empleo digno y reconversión laboral

Aborda la protección y transformación del empleo en el contexto de la transición, preparando a la fuerza laboral para la economía baja en carbono. Implica anticipar los impactos laborales de forma estructurada, desarrollar procesos de formación y recualificación, y generar nuevas oportunidades que permitan a los trabajadores adaptarse a los nuevos modelos productivos.



Inclusión y equidad

Busca reducir desigualdades y garantizar el acceso equitativo a oportunidades durante la transición, con especial foco en colectivos vulnerables. En la práctica, implica eliminar barreras de acceso, generar oportunidades de empleo inclusivas y adaptar productos y servicios accesibles a diferentes realidades sociales, económicas y territoriales.



Desarrollo territorial y cohesión regional

Se centra en el impacto de la transición en los territorios, con el objetivo de que genere oportunidades y no deje atrás a las zonas más afectadas. Implica impulsar nuevas actividades económicas y sociales, fomentar el empleo local, reforzar la cohesión social y apoyar la reconversión de regiones dependientes de industrias en transformación. Requiere adaptar las estrategias a la realidad de cada región. Asimismo, contribuye a consolidar la confianza de las comunidades locales y a mantener la licencia social para operar, mediante una gestión responsable de los impactos y una relación continua con los actores del territorio.



Cadena de valor y ecosistema

Extiende los principios de la transición justa al conjunto del ecosistema empresarial, incluyendo proveedores, operaciones propias, socios comerciales, distribuidores, clientes y usuarios finales. Supone integrar criterios sociales en toda la cadena de valor, acompañar a los actores en su adaptación y gestionar los riesgos sociales asociados a la transición para promover un desarrollo conjunto más sostenible e inclusivo.

Habilidades transversales

Gobernanza y responsabilidad



Integra los principios de la transición justa en los sistemas de gestión de la empresa, incorporándolos en la estrategia corporativa, la planificación y la toma de decisiones. Esto implica definir responsabilidades claras, establecer mecanismos de rendición de cuentas y alinear incentivos internos con los objetivos de sostenibilidad. Asimismo, requiere incorporar criterios sociales en la evaluación de riesgos y oportunidades, y disponer de sistemas de seguimiento que permitan monitorizar el impacto social de la transición y mejorar de forma continua el desempeño empresarial, favoreciendo un enfoque dinámico, basado en evidencia y adaptativo en la gestión de la transición.

Participación y diálogo social



Despliega mecanismos estructurados de vinculación con los grupos de interés, orientados a la identificación de impactos, la incorporación de expectativas y la co-creación de soluciones, favoreciendo la participación temprana, inclusiva y continua de los grupos de interés. Incluye el diálogo social con la fuerza laboral a través de sus representantes, incluidos sindicatos y comités de empresa, así como la interacción con comunidades, administraciones y otros *stakeholders* relevantes. Estos procesos deben integrarse en los sistemas de gestión, con enfoques sistemáticos de consulta, trazabilidad y retroalimentación, asegurando una participación continua, informada y alineada con la estrategia de la empresa en el marco de la transición.

Medición, transparencia y reporte



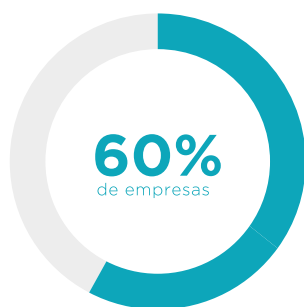
Aborda la necesidad de contar con sistemas robustos que permitan medir, hacer seguimiento y comunicar el impacto social de la transición. Incluye la definición de indicadores relevantes, la aplicación de metodologías de evaluación consistentes y el análisis de datos para apoyar la toma de decisiones. Asimismo, implica garantizar la transparencia y la rendición de cuentas mediante informes claros, comparables y alineados con estándares de reporte, que permitan monitorizar el desempeño, identificar áreas de mejora, asegurando la trazabilidad de los avances y facilitando un aprendizaje continuo que permita ajustar las decisiones y mejorar el impacto de forma progresiva.



Punto de partida



El trabajo realizado con empresas ha permitido obtener una muestra de diferentes sectores, así como entender el punto de partida de las empresas en España (algunas incluso operando en diferentes geografías). Asimismo, se han logrado identificar los ámbitos donde ya existen progresos, así como aquellos donde se encuentran los mayores retos.



■ Pilar más desarrollado

Empleo digno y reconversión laboral

Pilar más desarrollado según las empresas encuestadas

[Ver detalle completo en Anexo III](#)

En términos generales, se observan avances significativos en formación, inclusión y diálogo con grupos de interés. Sin embargo, persisten retos importantes, especialmente en la integración de la cadena de valor, la medición del impacto social y la adopción de un enfoque común. Se observa un predominio del foco climático frente a la dimensión social, lo que refuerza la necesidad de avanzar hacia una implementación más equilibrada y estructurada de la transición justa en todas sus dimensiones.



■ Dimensión más importante

Cadena de valor y ecosistema

Dimensión más importante por fortalecer según las empresas encuestadas

[Ver detalle completo en Anexo III](#)

Pilares de impacto

A continuación, se presentan los principales avances y retos identificados en cada uno de los pilares de impacto del marco.

Pilares de impacto	Avances	Retos
Empleo digno y reconversión laboral	Consolidación de la formación y la recualificación como palancas clave para la transformación del empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el impacto en el empleo derivado de la transición, evitando efectos regresivos en determinados colectivos o sectores
	Desarrollo de programas de formación vinculados a sostenibilidad y nuevas capacidades	
Inclusión y equidad	Incorporación de políticas de inclusión y protección para algunos colectivos vulnerables	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la brecha de habilidades para garantizar el acceso equitativo a nuevas oportunidades laborales • Evitar la exclusión progresiva de determinados colectivos en el proceso de transición
Desarrollo territorial y cohesión regional	Impulso de iniciativas de reindustrialización y desarrollo en territorios en declive	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que la transición genere oportunidades en los territorios afectados, evitando impactos sociales negativos • Reforzar la cohesión territorial en procesos de transformación económica y productiva
	Avances en la incorporación de un enfoque sociodemográfico en la planificación territorial	
Cadena de valor y ecosistema	Consolidación de la colaboración público-privada en iniciativas de sostenibilidad y transición	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la integración de la cadena de suministro en los objetivos de transición justa • Incrementar la implicación del ecosistema y la tracción sectorial en la transición • Evitar la exclusión de pymes proveedoras en los procesos de transformación
	Desarrollo de proyectos conjuntos con proveedores, socios y otros actores del ecosistema para impulsar soluciones de transición justa	

Habilitadores transversales

En el caso de los habilitadores, al tratarse de elementos transversales, los avances y retos se presentan de forma agregada. En conjunto, se aprecia un desarrollo más incipiente, con mayor peso de los retos que de los avances.

Avances	Retos
Desarrollo de mecanismos de diálogo estructurado con grupos de interés	<ul style="list-style-type: none">Definir y consolidar un marco común de referencia para la transición justaIncrementar la implicación del ecosistema y la tracción sectorial en la transición
Consolidación de la colaboración público-privada como vía de implementación de la transición	<ul style="list-style-type: none">Desarrollar sistemas estructurados de medición del impacto socialIntegrar la medición del impacto social en la toma de decisiones y su reporte y transparencia

Iniciativas por dimensión

Se han identificado iniciativas ya en marcha que permiten visibilizar cómo se están abordando en las distintas empresas los pilares y habilitadores del marco de transición justa.

Estas iniciativas ofrecen una referencia práctica que ilustra posibles vías de avance y sirven como fuente de inspiración para el diseño y desarrollo de nuevas soluciones.

Iniciativas por pilar de impacto

Empleo digno y reconversión laboral

- Lanzamiento de planes estructurados de recualificación y reconversión de perfiles industriales hacia tecnologías limpias (ej. electrificación, energías renovables).
- Establecimiento de alianzas con universidades y centros de FP locales con formación especializada en la transformación.
- Incorporación de programas de formación continua accesibles a toda la plantilla a través de diversas plataformas (ej. plataformas de *e-learning* corporativas o herramientas como Coursera o LinkedIn Learning).
- Impulso de programas de movilidad interna para recolocar talento afectado por la transición.
- Desarrollo de programas específicos de empleabilidad en zonas afectadas por cierres industriales.
- Integración de enfoques de transición progresiva que permitan adaptar los ritmos de cambio a las personas, asegurando continuidad del empleo y desarrollo de nuevas capacidades.



Inclusión y equidad

- Desarrollo de programas de apoyo a clientes vulnerables mediante medidas específicas (ej. tarifas sociales, asesoramiento personalizado o ayudas al acceso a servicios).
- Impulso de la participación de colectivos infrarrepresentados en el mercado laboral (jóvenes, mujeres, personas mayores, etc.).
- Generación estructural de oportunidades laborales para personas con discapacidad.
- Integración de la accesibilidad y la inclusión como principios estructurales de la transición ecológica.
- Despliegue de programas de formación, recualificación y desarrollo de talento inclusivo en empleos verdes y digitales, incorporando criterios de accesibilidad universal.
- Diseño y lanzamiento de productos inclusivos específicos (ej. financieros, energéticos) co-creados o adaptados con usuarios para ajustarse a sus contextos sociales, económicos o geográficos.



Desarrollo territorial y cohesión regional

- Desarrollo de proyectos de reconversión en zonas históricamente dependientes de sectores intensivos en carbono, así como en territorios rurales o con menor dinamismo económico, orientados a impulsar la diversificación y resiliencia económica del territorio.
- Impulso al empleo y al tejido económico local mediante la priorización del talento y la capacitación local en los proyectos.
- Garantía de acceso a servicios en territorios con riesgo de exclusión, asegurando cobertura equitativa en todas las zonas.
- Desarrollo de iniciativas de reactivación económica en territorios afectados por la transición, incluyendo la promoción de nuevas actividades productivas.
- Inversión en infraestructuras locales que faciliten la adaptación del territorio a nuevos modelos productivos (ej. redes energéticas renovables, movilidad sostenible o instalaciones industriales adaptadas a nuevas tecnologías).



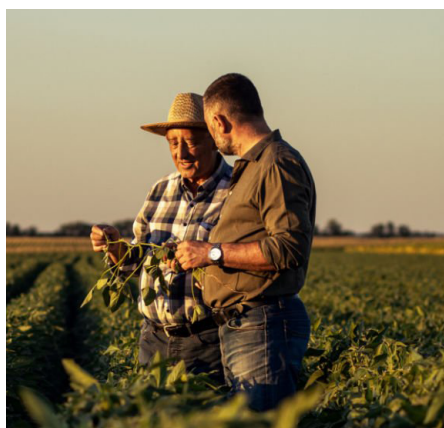
Cadena de valor y ecosistema

- Acompañamiento a pymes proveedoras mediante programas de capacitación, soporte técnico y herramientas para su adaptación a estándares sostenibles y de transición justa, evitando trasladar de forma abrupta los costes de la transición a los actores más vulnerables.
- Integración de criterios sociales en la evaluación de proveedores e incorporación de cláusulas en contratos asociadas a transición justa.
- Desarrollo de soluciones con socios estratégicos, mediante proyectos conjuntos.
- Financiación y desarrollo de soluciones para apoyar a clientes en su transición hacia modelos más sostenibles y socialmente inclusivos.

Iniciativas por habilitador

Gobernanza y responsabilidad

- Integración explícita de transición justa en el Plan Estratégico o en la Política de Sostenibilidad de la empresa.
- Adhesión a marcos y pactos internacionales de referencia, comprometiéndose formalmente con iniciativas globales.
- Integración de la transición justa en órganos de decisión (comités ESG, sostenibilidad).
- Incorporación de incentivos asociados a transición justa para directivos y tomadores de decisiones.

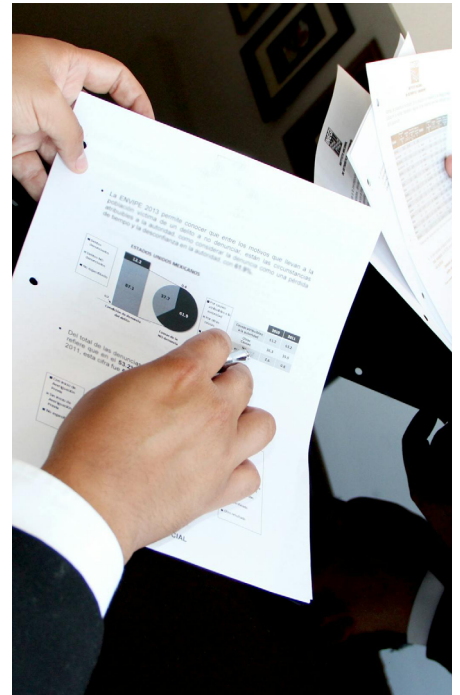


Participación y diálogo social

- Impulso de colaboración sectorial a través de asociaciones empresariales, foros e iniciativas público-privadas para compartir buenas prácticas y desarrollar soluciones conjuntas.
- Diálogo social activo con los grupos de interés contando con mecanismos formales y estructurados de consulta o aplicaciones digitales (ej. consultas públicas, buzones de *feedback*), con foco en fases tempranas para identificar e incorporar aportaciones al diseño y desarrollo de proyectos.
- Activación de procesos participativos con empleados y sindicatos.

Medición, transparencia y reporte

- Uso de marcos internacionales para estructurar la medición del impacto, vinculando la estrategia y las iniciativas a marcos reconocidos (ej. ODS, GRI, ISSB/ESRS, TCFD).
- Participación en *ratings* globales, adhiriéndose voluntariamente a índices y *ratings* reconocidos (ej. EcoVadis, MSCI ESG Ratings, Sustainalytics, CDP).
- Integración de métricas sociales en reportes de ESG.
- Publicación de informes de impacto social vinculados a la transición.
- Medición del impacto de las iniciativas impulsadas por la empresa en materias sociales, generando KPIs para gestionar mejoras a los programas y orientar la toma de decisiones estratégicas y operativas, a lo largo de todo el ciclo de vida de los proyectos.
- En el Anexo III se han añadido una serie de ejemplos de KPIs para ilustrar la implementación de la medición a ámbitos de la transición justa.



Además del análisis de iniciativas por pilares y habilitadores, se ha llevado a cabo un análisis por industrias que recoge ejemplos distintivos en base a la revisión de reportes de sostenibilidad e impacto de 55 empresas. Este detalle se incluye en el Anexo IV de este documento.

HERRAMIENTA DE MADUREZ EN TRANSICIÓN JUSTA Y HOJA DE RUTA PRÁCTICA PARA AVANZAR

Para facilitar la aplicación práctica del marco SERES de transición justa, se ha desarrollado una herramienta de evaluación de madurez de transición justa orientada a las empresas. La herramienta permite evaluar cómo las empresas están integrando la dimensión social en sus procesos de transición justa y transformación sostenible.

Esta herramienta busca actuar como instrumento práctico para orientar la toma de decisiones a partir de la identificación de avances, fortalezas y brechas, por lo que su uso no se enfoca en establecer comparaciones entre empresas ni proveer una medición cuantitativa exacta.

Por ejemplo, una empresa puede contar con programas de formación para su plantilla, pero no anticipar los impactos laborales de la transición. La herramienta permite identificar este tipo de brechas y orientar su abordaje de forma estructurada.

Estructura de la herramienta

La herramienta se construye en torno a los cuatro pilares de impacto y los tres habilitadores definidos en el marco SERES de transición justa presentado más arriba, evaluando el grado de desarrollo de cada una de estas dimensiones a través de una escala de madurez de cuatro niveles.

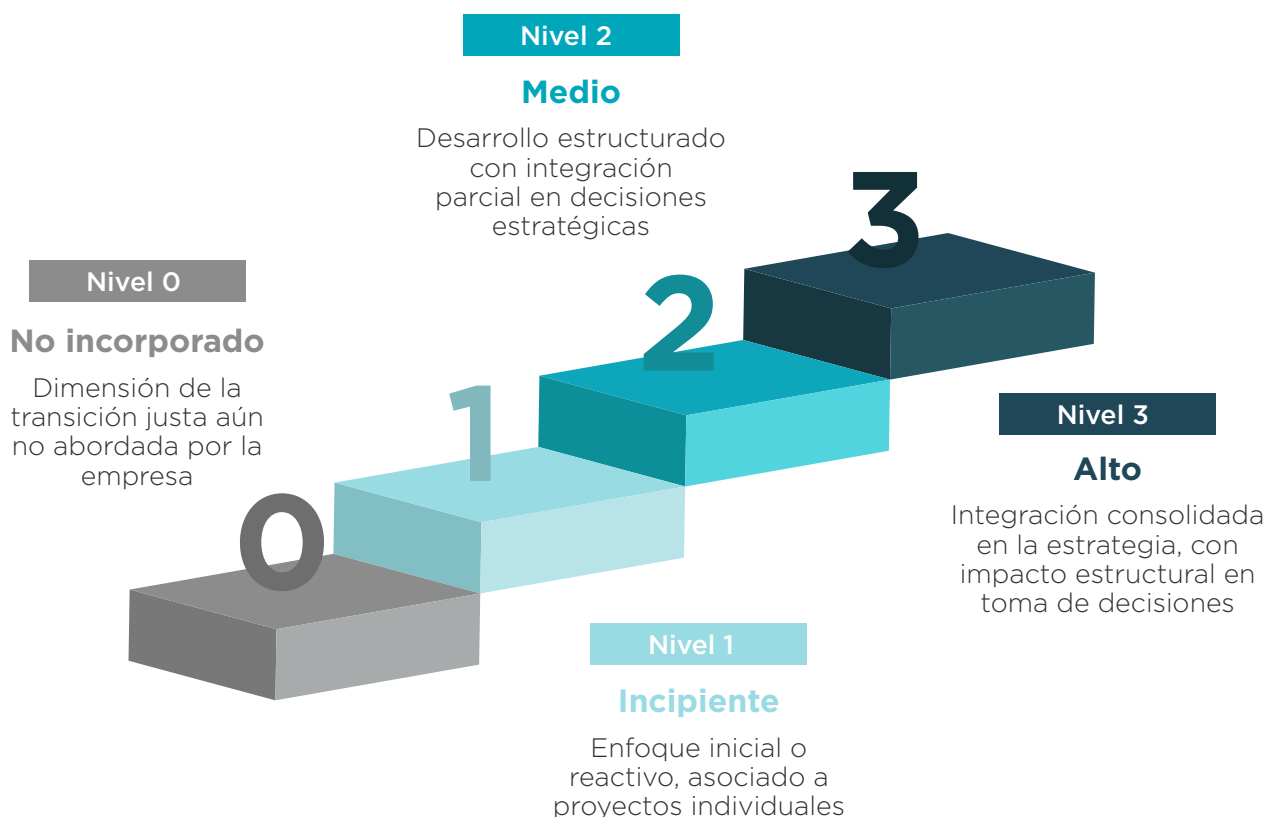


Ilustración 2. Escala de madurez recogida en la herramienta

Cada dimensión incorpora descripciones detalladas de distintos niveles de desarrollo, que permiten a la empresa identificar su situación actual y visualizar el camino a seguir para adquirir el nivel de madurez deseado, sin necesidad de recorrer de forma secuencial todas las etapas intermedias.

En este sentido, la herramienta tiene un carácter aspiracional, en el que los niveles más avanzados representan prácticas estructurales y consolidadas en la estrategia de las empresas.

La herramienta está diseñada como un ejercicio de autoevaluación por parte de la empresa, lo que permite:

1. **Facilitar su uso y actualización continua**
Cada organización puede utilizarla de forma ágil y recurrente, adaptándola a su propio ritmo de transformación
2. **Asegurar una evaluación contextualizada y honesta**
La propia empresa, al conocer sus procesos y decisiones, puede realizar una valoración realista que facilite la toma de decisiones y la definición de planes de mejora.



Empresas encuestadas considera estar

en un **nivel MEDIO** de madurez en transición justa

(Ver Anexo II)

Valor para las empresas y para el ecosistema SERES

El uso de esta herramienta genera valor tanto a nivel individual como colectivo. Para cada empresa, ofrece una visión estructurada de su nivel de madurez, orienta la toma de decisiones estratégicas y operativas, facilita la priorización de iniciativas y refuerza la integración de la transición justa en la estrategia.

A nivel del ecosistema SERES, permite identificar tendencias y patrones comunes, fomenta el intercambio de buenas prácticas y fortalece la colaboración entre empresas. De este modo, contribuye a avanzar hacia un enfoque compartido de transición justa.

Acompañamiento SERES

La herramienta se concibe como un instrumento abierto que puede ser utilizado de forma autónoma por las empresas, pero también como base para un proceso de acompañamiento. En este sentido, SERES pone a disposición espacios de aprendizaje y diálogo colectivo, junto con ejemplos de buenas prácticas.

Además, ofrece apoyo en la interpretación de resultados y orientación para la construcción de planes de acción. Todo ello permite activar un proceso de mejora continua que facilita la integración progresiva de la transición justa en la empresa y orienta la toma de decisiones.

Dimensión	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Empleo digno y reconversión laboral	Dimensión no incorporada en la gestión de la empresa	Existen acciones puntuales de formación o reconversión asociadas a proyectos concretos	Dispone de un plan estructurado de recualificación alineado a la transición, aunque no cubre toda la organización	La empresa anticipa necesidades de capacitación/ recapacitación y gestiona de forma estructural la reconversión laboral
		Se aplican políticas generales de empleo sin conexión específica con la transición	La empresa mide la calidad del empleo y analiza estos indicadores en áreas afectadas por la transición	Se toman decisiones concretas para mejorar la calidad del empleo (condiciones, estabilidad, roles) en áreas afectadas por la transición
Existen acciones puntuales de inclusión sin relación directa con la transición		Se identifican colectivos vulnerables afectados por la transición y se diseñan acciones específicas para mitigar impactos concretos	La empresa integra la gestión de colectivos vulnerables en sus decisiones de transición, incluyendo la medición del impacto social potencial	
Existen políticas de inclusión y equidad, pero no están vinculadas a los cambios productivos		Se miden brechas relevantes de inclusión y equidad de grupos minoritarios/ vulnerables y se definen objetivos, aunque con integración limitada en decisiones	Los indicadores de inclusión y equidad influyen directamente en decisiones y reducen desigualdades de forma demostrable	
Inclusión y equidad				

Desarrollo territorial y cohesión regional	Dimensión no incorporada en la gestión de la empresa	Se implementan acciones puntuales en territorios sin análisis estructurado	Se desarrollan planes territoriales vinculados a procesos de transición, basados en análisis de impacto	El análisis territorial se integra en la toma de decisiones estratégicas
		Existen iniciativas aisladas de apoyo local sin conexión con la transición	Existen programas de desarrollo local y diversificación económica diseñados para territorios afectados por la transición, aunque con alcance limitado o no sistemático	La empresa contribuye activamente a la diversificación económica y al fortalecimiento del territorio
Cadena de valor y ecosistema		Se establecen requisitos básicos sin seguimiento estructurado	Se evalúan riesgos sociales en la cadena de valor y se establecen criterios formales para proveedores, aunque su aplicación puede no ser consistente	Los riesgos sociales condicionan decisiones de compra y relación con proveedores
		La participación en iniciativas externas es puntual y sin rol activo	Existen programas de apoyo a proveedores afectados, y en particular a pymes, para su adaptación	La empresa impulsa activamente la transformación del ecosistema y ejerce un rol tractor
Gobernanza y responsabilidad		Se incluye de forma declarativa en agendas ESG	Existe supervisión formal y responsables definidos con objetivos vinculados	La dimensión social está integrada en la estrategia y en decisiones clave
		Existen responsables operativos sin objetivos ni seguimiento claros	Se incorporan indicadores sociales en el seguimiento	Los resultados están vinculados a incentivos y rendición de cuentas
Participación y diálogo social		Se realizan consultas puntuales sin proceso sistemático	Existen procesos formales y periódicos de consulta con actores clave	El diálogo influye en decisiones y en el diseño de soluciones
		La participación en espacios de diálogo es ocasional	La empresa participa de forma regular en espacios estructurados de diálogo con actores clave, aunque sin influencia directa en decisiones	La empresa participa activamente en acuerdos y co-crea soluciones con actores clave

Medición, transparencia y reporte	Dimensión no incorporada en la gestión de la empresa	No existe un sistema estructurado de medición	Se definen KPIs sociales vinculados a la transición y se monitorizan periódicamente, aunque no se utilizan sistemáticamente en la toma de decisiones	Los indicadores se utilizan en decisiones estratégicas
		Se reporta información general sin indicadores específicos	El reporting es estructurado, aunque no completamente integrado en decisiones	El reporting es transparente, verificable y alineado con estándares reconocidos



CONCLUSIONES

La transición hacia una economía baja en carbono está generando impactos profundos en el empleo, los territorios y los modelos productivos. En este contexto, la transición justa se posiciona como un elemento clave para garantizar que este proceso se desarrolle de forma inclusiva, equitativa y sostenible en el largo plazo.

A lo largo de esta guía, se ha puesto de manifiesto la importancia de contar con **marcos comunes** que permitan aterrizar el concepto de transición justa al ámbito empresarial y facilitar su **integración en la estrategia y las operaciones**. El **Marco SERES** ofrece una base estructurada para abordar esta integración, organizando las distintas dimensiones en torno a **pilares de impacto y habilitadores transversales**.

El análisis realizado evidencia que ya existen avances relevantes, especialmente en ámbitos como:

- ✓ **La formación**
- ✓ **La inclusión**
- ✓ **El diálogo con los grupos de interés**

Sin embargo, persisten brechas significativas, en particular en:



La integración de la cadena de valor



La medición del impacto social



La articulación de un enfoque sistémico

En este contexto, la herramienta de madurez desarrollada se configura como un instrumento clave para ayudar a las empresas a identificar su punto de partida, detectar brechas y orientar la definición de hojas de ruta adaptadas a su realidad.

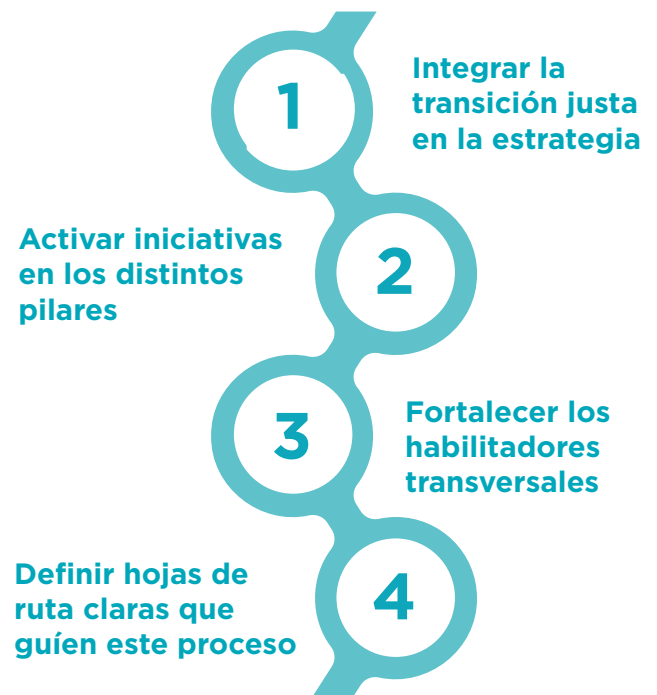
Asimismo, el análisis por industrias evidencia de forma clara que no existe un único camino para abordar la transición justa. Cada sector presenta características y desafíos específicos, lo que requiere soluciones diferenciadas y adaptadas a su contexto.

En este escenario, avanzar en transición justa no es solo una cuestión de responsabilidad, sino una oportunidad estratégica para las empresas. Aquellas organizaciones que integren de forma estructural la dimensión social en sus procesos de transformación estarán mejor posicionadas para gestionar riesgos, atraer talento, fortalecer su relación con el entorno y generar valor sostenible en el largo plazo.

La transición justa no debe entenderse como un ejercicio conceptual, sino como una prioridad estratégica. Las empresas tienen hoy la oportunidad de dar un salto cualitativo, pasando de iniciativas aisladas a enfoques estructurados que integren de forma real el impacto social en sus decisiones, desde la identificación, la gestión y la priorización de iniciativas.



Avanzar en esta dirección implica:



Desde SERES, se invita a las empresas a utilizar este marco y la herramienta de madurez como punto de partida para activar este proceso, avanzar de forma progresiva y contribuir de forma activa a una transición que no deje a nadie atrás.

ANEXO I

Principales marcos internacionales de referencia en transición justa

Existe un amplio consenso internacional en torno a que la transición justa requiere integrar de forma coordinada políticas climáticas, sociales y económicas, con especial foco en el empleo, la inclusión, el desarrollo territorial y el diálogo con los grupos de interés:

Organización Internacional del Trabajo

- Promoción de una transición hacia una economía sostenible que garantice la creación de empleo digno, la protección de los trabajadores y el fortalecimiento del diálogo social como elementos centrales para gestionar los impactos sociales y laborales de la transición.
- **Referencia bibliográfica:** Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). [Directrices para una transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles para todos.](#)

Comisión Europea (Mecanismo para una Transición Justa)

- Apoyo a los territorios más afectados por la transición mediante la movilización de inversión pública y privada, el impulso a la diversificación económica y la generación de empleo en regiones con alta dependencia de sectores intensivos en carbono o en proceso de transformación.
- **Referencia bibliográfica:** Comisión Europea. (2021). [Mecanismo para una Transición Justa.](#)

OCDE

- Integración de la dimensión social en las políticas de transición, promoviendo la medición de impactos y procesos, así como el diseño de políticas que eviten efectos regresivos y reduzcan desigualdades.
- **Referencia bibliográfica:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). [Garantizar una transición justa hacia emisiones netas cero.](#)

Banco Mundial

- Enfoque centrado en las personas que promueve una transición inclusiva, con especial atención a los colectivos vulnerables y a las regiones dependientes de sectores en transformación, reforzando la resiliencia de las comunidades, así como la protección social y las políticas activas de empleo necesarias para gestionar los impactos de la transición.
- **Referencia bibliográfica:** Banco Mundial. (2022). [Transición justa para todos: un enfoque centrado en las personas en la transición energética.](#)

Agencia Internacional de la Energía

- Análisis de los impactos de la transición energética en el empleo y las necesidades de capacidades, destacando la importancia de anticipar cambios en el mercado laboral y planificar procesos de recualificación.
- **Referencia bibliográfica:** Agencia Internacional de la Energía (AIE). (2023). [Hoja de ruta hacia emisiones netas cero: una guía para la transición del sistema energético mundial.](#)

Naciones Unidas – Agenda 2030 (ODS)

- Marco global de desarrollo sostenible que integra crecimiento económico, inclusión social y sostenibilidad ambiental, promoviendo la reducción de desigualdades y la resiliencia en los procesos de transición.
- **Referencia bibliográfica:** Naciones Unidas. (2015). [Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.](#)

Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas (UNECE)

- Identificación de buenas prácticas para una transición justa basadas en la planificación anticipada, el enfoque territorial, la financiación adecuada, la medición continua y la participación de los grupos de interés, con orientación a resultados.
- **Referencia bibliográfica:** Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (UNECE). (2025). [Buenas prácticas para la transición justa.](#)



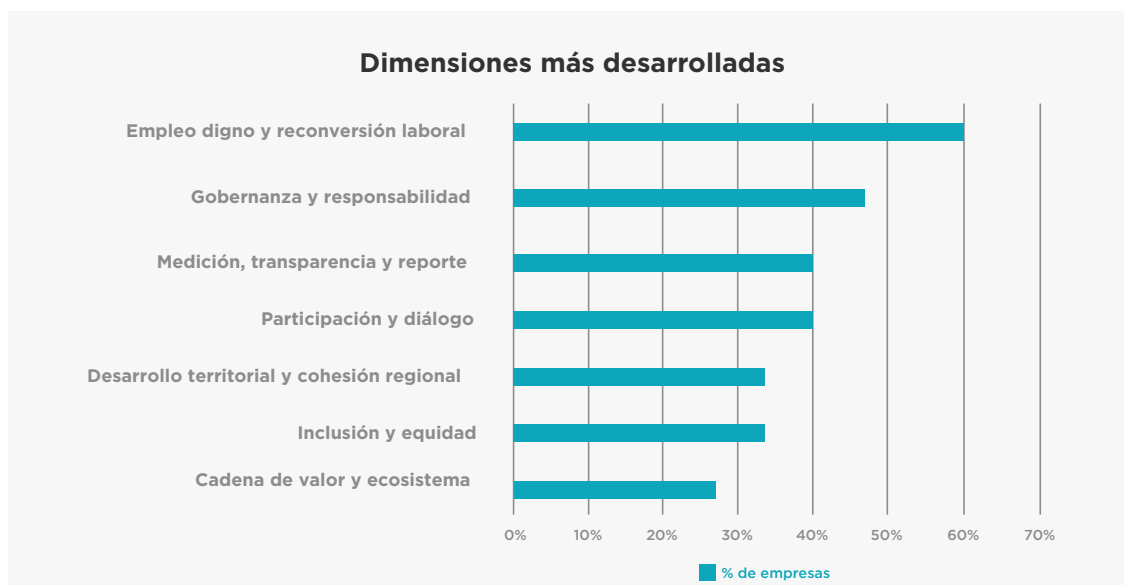
ANEXO II

Resultados de encuesta realizada en taller con empresas

Pregunta 1:

¿Qué pilares y habilitadores del Marco SERES de transición justa están más desarrollados en mi organización?

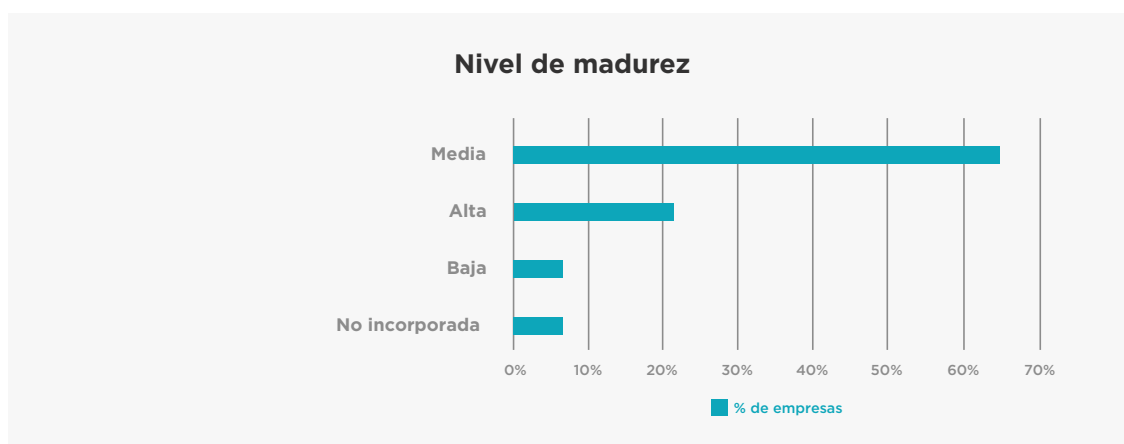
15 respuestas, posibilidad de responder con 1-3 dimensiones



Pregunta 2:

¿Utilizando la herramienta presentada, ¿en qué nivel de madurez creo que se encontraría mi organización?

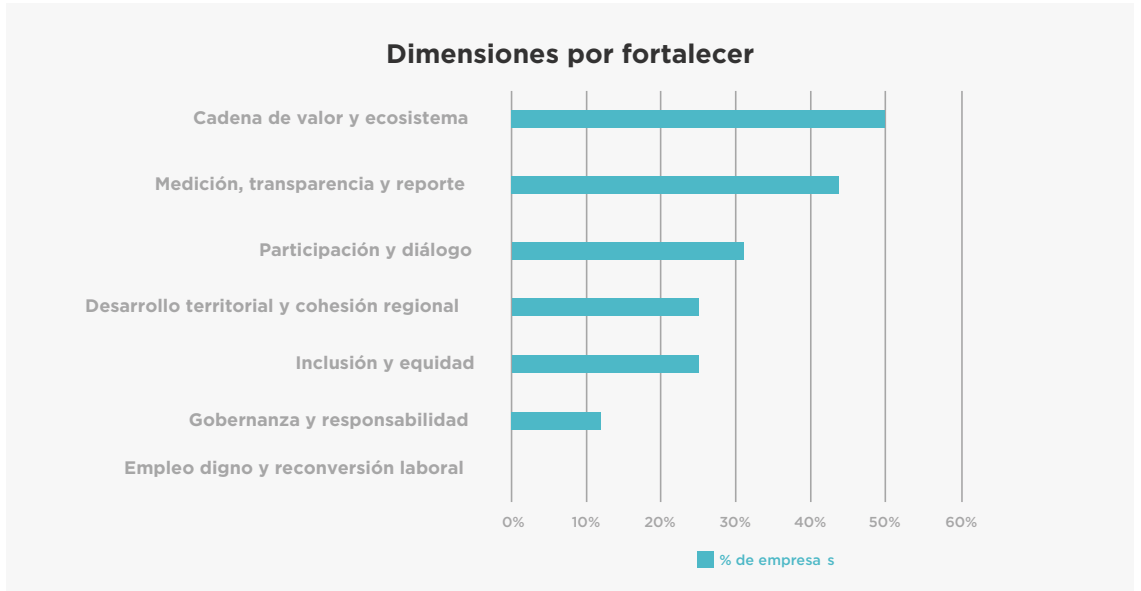
14 respuestas



Pregunta 3:

¿Qué pilares y habilitadores del Marco SERES de transición justa considero más importantes de fortalecer en mi organización?

16 respuestas, posibilidad de responder con 1-3 dimensiones



ANEXO III

Ejemplos de indicadores por dimensión

Dimensión	Objetivo de medición	Ejemplos de indicadores
Empleo digno y reconversión laboral	Medir la capacidad de adaptación de la fuerza laboral a la transición	<ul style="list-style-type: none">• N° de empleados formados en competencias verdes/digitales• % de plantilla recualificada• % de vacantes cubiertas mediante movilidad interna• N° de nuevos roles vinculados a transición• Tiempo medio de recolocación tras procesos de transición• % de trabajadores recolocados tras procesos de transformación
Inclusión y equidad	Evaluar si la transición genera oportunidades para colectivos vulnerables	<ul style="list-style-type: none">• % de participantes vulnerables en programas• % de mujeres en nuevos empleos verdes o técnicos• % de empleos creados accesibles a colectivos vulnerables• Reducción de brechas de acceso al empleo (pre vs post intervención)• % de productos/servicios diseñados para inclusión• Tasa de retención de colectivos vulnerables
Desarrollo territorial y cohesión regional	Medir el impacto económico y social en territorios afectados	<ul style="list-style-type: none">• % de contratación local• N° de empresas locales involucradas en proyectos• Inversión total movilizada en el territorio (pública y privada)• Empleo generado vs empleo destruido en el territorio• Índice de satisfacción de comunidades con la transición

<p>Cadena de valor y ecosistema</p>	<p>Evaluar cómo la transición se extiende a proveedores y socios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de proveedores participantes en programas de acompañamiento • % de proveedores que adoptan estándares sociales y ambientales • Nº de proyectos relacionados con la transición justa llevados junto a socios • % de proveedores y socios con planes de transición propios • Nº de empleos indirectos generados en la cadena de valor
<p>Gobernanza y responsabilidad</p>	<p>Medir la integración de la transición justa en la toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de inversiones que incorporan criterios sociales • Nº de variables de transición justa integradas en incentivos de la alta dirección • Existencia de sistemas de seguimiento de la transición justa (sí/no + nivel) • Nº de informes periódicos de transición justa publicados • % de decisiones estratégicas que incorporan feedback social
<p>Participación y diálogo social</p>	<p>Evaluar la calidad del diálogo y la incorporación de stakeholders</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de procesos participativos realizados • Nº de stakeholders involucrados en procesos de participación • % de recomendaciones de stakeholders incorporadas • Nivel de participación sindical en la toma de decisiones • Existencia de mecanismos formales de diálogo social (sí/no + calidad) • Índice de satisfacción de trabajadores y comunidades

ANEXO IV

Análisis de transición justa por industria

A continuación, se presentan ejemplos de cómo distintas industrias están abordando la transición justa, a partir del análisis de información pública de 55 empresas. Para ello, se han recopilado iniciativas de sostenibilidad e impacto social con el objetivo de identificar los pilares del marco con mayor presencia en cada sector. Dado su carácter transversal y su aplicabilidad común a todas las industrias, los habilitadores transversales no se han incluido en este análisis.

Para cada industria, se destacan aquellas iniciativas que reflejan de forma más característica el enfoque sectorial, con el objetivo de ofrecer referencias útiles para otras empresas del mismo sector y facilitar la comprensión de los principales desafíos comunes dentro de cada industria. Asimismo, se incorporan observaciones que sintetizan los principales patrones y elementos relevantes identificados en el conjunto de compañías analizadas.





Banca



Pilares más desarrollados



Iniciativas distintivas

- Desarrollo de productos financieros y soluciones para apoyar la transición de clientes hacia modelos más sostenibles y socialmente inclusivos
- Formación interna en riesgos climáticos, ESG y capacidades digitales
- Financiación de empresas en transición justa que aún están en etapas incipientes



Otras observaciones relevantes

- Alta participación en plataformas y alianzas internacionales



Energía y utilities



Pilares más desarrollados



Iniciativas distintivas

- Desarrollo de hubs de producción en zonas afectadas por el cierre de centrales térmicas para generar empleo y actividad económica
- Programas de formación y recualificación vinculados a transición energética y nuevas capacidades técnicas
- Financiación de proyectos locales en territorios en transición



Otras observaciones relevantes

- Uso frecuente de alianzas multiactor para gestionar la transición



Consumo y retail



Pilares más desarrollados



Iniciativas distintivas

- Programas de empleabilidad para colectivos vulnerables a través de formación de oficios y habilidades
- Integración de criterios sociales y ambientales en relación con proveedores
- Promoción de prácticas agrícolas regenerativas en cadena de suministro, apoyándolos en sus esfuerzos de transición justa



Otras observaciones relevantes

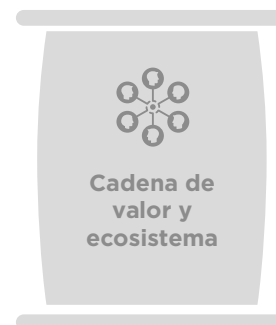
- Predominio de iniciativas de descarbonización frente a desarrollo de dimensiones sociales de la transición justa, presentando un desafío para la industria



Infraestructuras, construcción e ingeniería



Pilares más desarrollados



Iniciativas distintivas

- Capacitación de empleados en nuevas técnicas y tecnologías asociadas a descarbonización
- Creación de empleo asociado a la transición a través del desarrollo de proyectos energéticos
- Adaptación de nuevas capacidades laborales para atender a nuevas soluciones industriales vinculadas a la transición



Otras observaciones relevantes

- Gobernanza climática fuerte, pero menos iniciativas enfocadas en transición justa y ámbitos sociales, presentando un desafío para la industria



Seguros



Pilares más desarrollados



Iniciativas distintivas

- Reskilling de perfiles técnicos a habilidades y conocimientos asociados a sostenibilidad y productos sostenibles
- Desarrollo de productos para apoyar procesos de descarbonización / transición de clientes



Otras observaciones relevantes

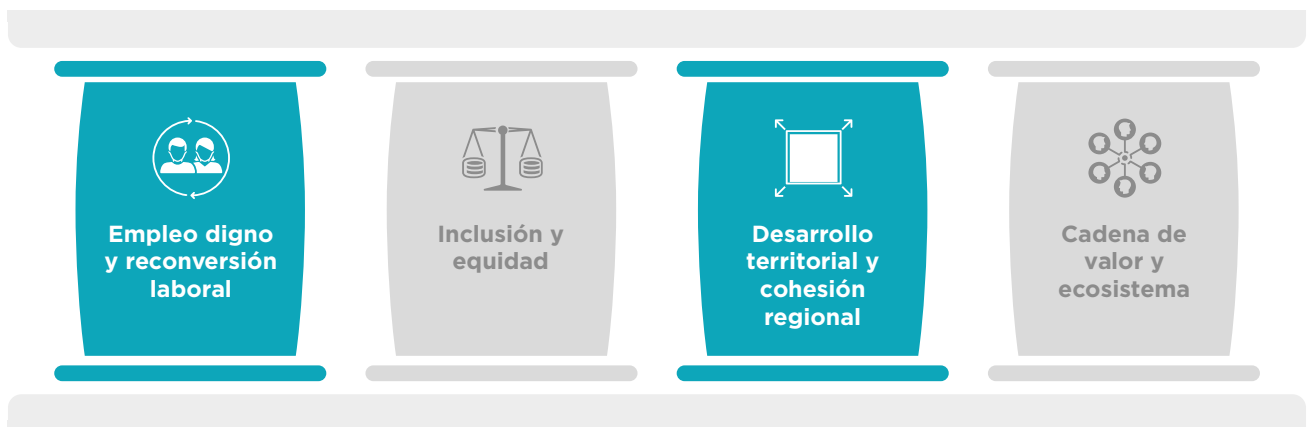
- Iniciativas se concentran en gobernanza ESG y reporting, con menor foco en transición justa, presentando un desafío para la industria



Transporte y logística



Pilares más desarrollados



Iniciativas distintivas

- Diálogo social estructurado con empleados, con sistemas formales de negociación y participación laboral
- Alianzas con comunidades para sostener desarrollo de iniciativas de sostenibilidad locales



Otras observaciones relevantes

- Predominio de iniciativas de descarbonización operativa, con menos presencia de pilares sociales, presentando un desafío para la industria



Industria y automoción



Pilares más desarrollados



Iniciativas distintivas

- Reskilling de habilidades ICE (internal combustion engines) a nuevos procesos productivos de vehículos eléctricos
- Protección del empleo en procesos de transformación de plantas productivas
- Desarrollo de iniciativas para reducir brechas de inclusión y equidad en fuerza laboral



Otras observaciones relevantes

- Habilitadores transversales de la transición justa aún pendientes de desarrollar de forma estructural
- La transición justa está siendo tratada como un desafío de adaptación del empleo más que como un reto social sistémico



Tecnología y telecomunicaciones



Pilares más desarrollados

**Empleo digno
y reconversión
laboral**

**Inclusión y
equidad**

**Desarrollo
territorial y
cohesión
regional**

**Cadena de
valor y
ecosistema**



Iniciativas distintivas

- Desarrollo de plataformas y soluciones de conectividad que permitan reducir impacto de otros sectores
- Formación en torno a nuevas tecnologías, alineada con sostenibilidad y nuevas habilidades digitales
- Desarrollo de herramientas para que clientes y proveedores midan y reduzcan impacto ambiental y social



Otras observaciones relevantes

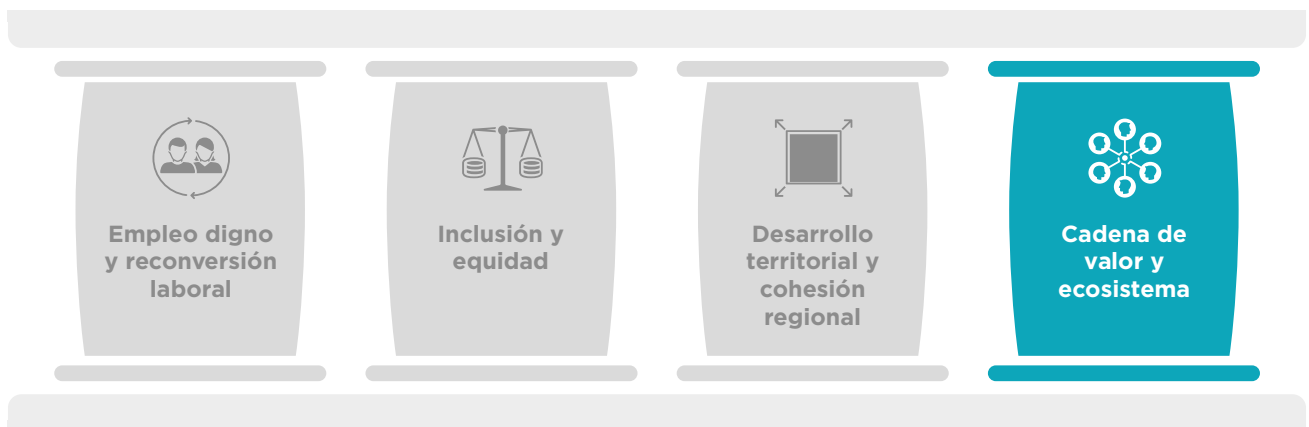
- Participación activa en ecosistemas de alianzas tecnológicas



Servicios profesionales



Pilares más desarrollados



Iniciativas distintivas

- Programas de sensibilización y capacitación ESG, tanto para clientes como para público general
- Creación de redes de colaboración para clientes en torno a desafíos de transición justa



Otras observaciones relevantes

- Gobernanza ESG desarrollada, pendiente de incorporar elementos de transición justa



Empresas sociales



Pilares más desarrollados



Iniciativas distintivas

- Desarrollo de programas estructurales para impulsar inclusión laboral de personas vulnerables
- Medición y reporte de programas de transición justa y transición verde inclusiva



Otras observaciones relevantes

- Participación y liderazgo de alianzas para aceleración de transición justa (ej. OIT y plataformas de empleo)

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo ha sido posible gracias a la colaboración de diversas empresas, que han compartido sus avances, iniciativas y aprendizajes, integrados en este documento de forma agregada.



SOBRE FUNDACIÓN SERES

Fundación SERES, entidad sin ánimo de lucro nacida hace más de 16 años, acompaña la transformación de las empresas e impulsa su liderazgo ante los retos sociales. Su objetivo no es otro que posicionar el valor de lo social en las organizaciones. Como movimiento pionero, con 150 compañías adheridas, que representan el 30% del PIB y el 75% del IBEX 35, aborda el compromiso social de las empresas desde un enfoque estratégico y práctico basado en la innovación. En SERES las empresas encuentran respuesta al desafío de liderar su impacto social. Para ello ha puesto en marcha RADARSERES, un espacio único donde las empresas que quieren asumir el liderazgo ante los principales problemas sociales se anticipan, reafirman el compromiso y comparten retos y mejores prácticas con otras empresas y agentes sociales. Para detectar estas mejores prácticas, la Fundación convoca anualmente los Premios SERES a la Innovación y el Compromiso Social de la Empresas.

CONTACTO

Gemma Martín

Directora de Relaciones Institucionales
gmartin@fundacionseres.org
+34 670 00 21 62

Daniela Musetti

Project Manager
dmusetti@fundacionseres.org
+34 687 55 64 36

www.fundacionseres.org



TRANSICIÓN JUSTA:

GUÍA PRÁCTICA

PARA UNA IMPLEMENTACIÓN
EFECTIVA EN LA EMPRESA

