



forética

**JOBS
2030** Jobs 2030
Futuro del Trabajo

JOBS 2030: FUTURO DEL TRABAJO

**KIT BÁSICO EMPRESARIAL
PARA LA TRANSICIÓN JUSTA
EN EL EMPLEO VERDE**



ÍNDICE

03

Agradecimientos

04

Sobre Jobs 2030

05

Introducción

08

Un mapa para la acción

27

Claves del éxito

29

Observatorio de informes y documentos de referencia



AGRADECIMIENTOS

Desde Forética agradecemos a ManpowerGroup, Fundación ONCE y PRISA por su apoyo a la iniciativa Jobs 2030 – Futuro del trabajo.

Agradecemos especialmente al Ministerio de Trabajo y Economía Social que apoya la elaboración de este documento y el desarrollo del proyecto en 2023.

Hacemos extensible nuestro reconocimiento al resto de socios institucionales del proyecto, Gobierno de Aragón, Gobierno de Canarias, Junta de Castilla y León, Junta de Extremadura, Xunta de Galicia, Gobierno de La Rioja, Comunidad de Madrid, Región de Murcia, Gobierno de Navarra y Cabildo de Tenerife que respaldan esta iniciativa a lo largo de este año, contribuyendo a ampliar su alcance y generar impacto a nivel regional y local.

Título: Jobs 2030: Futuro del trabajo. Kit básico empresarial para la transición justa en el empleo verde.

Noviembre 2023.

Autores de la publicación: Ricardo Trujillo, Marta Carnero y Lucero Balarín.

Equipo técnico y de comunicación: Germán Granda, Rocío Buendía, Pablo Rodríguez y Natalia Montero.

Diseño y maquetación: Sprint Final, S.A.

ISBN: 978-84-09-55874-2



Copyright: © Forética es la propietaria del contenido de este documento y tiene reservados todos los derechos de traducción y/o reproducción total o parcial de la publicación por cualquier medio, que ha de realizarse citando siempre a la organización como fuente.

Forética ha desarrollado este documento únicamente en formato digital como parte de su compromiso de reducción de la utilización de papel. Antes de imprimirlo, asegúrese de que es necesario hacerlo. Protejamos el medio ambiente.

Más información en www.foretica.org

SOBRE FORÉTICA

Forética es la organización referente en sostenibilidad y responsabilidad social empresarial en España. Su misión es integrar los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones. Actualmente está formada por más de 200 socios.

Forética es la organización referente en sostenibilidad y responsabilidad social empresarial en España. Su misión es integrar los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones. Actualmente está formada por más de 200 socios.

Forética es el representante del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en España, y lidera el [Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible](#) compuesto por Presidentes y CEO de grandes empresas españolas, que recientemente han lanzado la '[Visión 2050. El momento de la transformación](#)' en España. En Europa, Forética es partner nacional de CSR Europe. Además, forma parte del Consejo Estatal de RSE en España.

Forética nació en el año 1999. Posteriormente lanzó la [Norma SGE 21](#), primer sistema de gestión ética y socialmente responsable. A día de hoy, más de 150 empresas y organizaciones están certificadas con la Norma en España y Latinoamérica.

SOBRE JOBS 2030

Con el liderazgo de:



Con el apoyo de:



Partner institucional:



En alianza con:



Jobs 2030 es una iniciativa orientada a apoyar y visibilizar la acción empresarial hacia un Futuro de Trabajo más sostenible y ético, profundizando en los elementos más relevantes para alcanzar una transición más justa en la adaptación y desarrollo en la digitalización.

En su edición de 2023, busca generar alianzas y dar visibilidad sobre las implicaciones, retos y oportunidades que la transición justa genera en el escenario de transición verde en el que nos encontramos, impulsando el conocimiento de las empresas en esta materia y estableciendo palancas de acción para promover una transición justa.

El proyecto, bajo el liderazgo de ManpowerGroup y con el apoyo de Fundación ONCE y Grupo Prisa, además de la colaboración del Ministerio de Trabajo y Economía Social, WBCSD o CSR Europe, junto con el del resto de partners, se ha enfocado en la creación de este kit básico sobre transición justa en el empleo verde, que establece un conjunto de acciones que las empresas pueden desarrollar a la hora de responder al empleo verde situando a las personas en el centro.

Informes anteriores

Jobs 2030. Futuro del trabajo. Hoja de ruta hacia un futuro del trabajo centrado en las personas.



Futuro del trabajo. Adaptación, desarrollo y empleabilidad.



Principios Empresariales para una Transformación Tecnológica centrada en las personas.



Jobs 2030. Futuro del trabajo. Hoja de ruta para una transición verde y justa.



INTRODUCCIÓN



Este **kit básico empresarial**, desarrollado por Forética ofrece una guía, sencilla y práctica, **con la que cualquier organización puede construir un plan de transición justa y empleo verde**, adecuado a su realidad y circunstancias y colocando a las personas en el centro.

En un contexto de gran turbulencia en el mercado de trabajo (dificultad para encontrar el talento adecuado, desempleo, desajuste de competencias, incertidumbre respecto al impacto de la tecnología y la IA, entre otros) nos encontramos en la **urgencia de acelerar la transformación verde de la economía y las empresas**.

Desde una óptica de sostenibilidad, esta transición es clave, por necesaria, pero debe realizarse incluyendo una visión que englobe, de manera fundamental, la perspectiva de las personas y la transición justa, articulando los mecanismos necesarios para que en este renovado modelo económico, se contribuya a generar un impacto positivo en el modo en el que las personas viven adecuadamente, dentro de los límites planetarios, generando oportunidades de desarrollo e inclusión, sin dejar a nadie atrás.

La transición justa, por tanto, busca equilibrar esta necesidad de transformación de la economía con el impacto en las personas, comunidades y proveedores, situando como objetivo central la generación de oportunidades para todos, incluyendo a los colectivos más vulnerables y a aquellos que más van a verse impactados por este cambio.

Muchos estudios e informes ponen de relevancia la necesidad de actuar en este punto. Un claro ejemplo es el informe [“Moving from pledges to implementation: a guide for corporate just transition action”](#) de World Benchmarking Alliance. Este informe analiza la aproximación, preparación y madurez de 320 grandes empresas de todo el mundo frente a la transición justa.

Un hallazgo crítico de este informe es que **sólo el 39,7% de las empresas evaluadas en este benchmark tienen parcialmente integradas algunas medidas para la creación de empleos verdes y decentes, pero tan solo un 7,9% tienen integrados planes para la transición justa**.

Este dato subraya la **urgencia de una acción más decidida y estructurada por parte de las empresas y las autoridades para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que presenta la transición verde en el ámbito laboral.**

Además, el documento también señala cuáles son los retos existentes y en qué medida las empresas están preparadas. Por ejemplo, señala como gran parte de las empresas están trabajando en uno de los mayores retos, la recapacitación y formación de sus trabajadores para los empleos verdes.

Precisamente este es el foco del proyecto *“The People Leadership Hub. A Just Transition for our Workforce”* de CSR Europe, del que Forética ha sido una de las organizaciones participantes en su lanzamiento.

En el marco de este proyecto se han elaborado tanto una hoja de ruta, como un conjunto de herramientas que pretenden ayudar a las empresas a realizar este proceso.

La transición trae consigo nuevas oportunidades, puestos de trabajo y oportunidades laborales más tecnológicas,

productivas e inclusivas, mejora en los servicios de movilidad, impulso de las energías renovables, entre otros, generando un importante valor añadido en muchos sectores y áreas de negocio de las organizaciones.

En este documento, exploraremos cómo las organizaciones pueden abordar esta transición, adaptando sus estrategias y operaciones para un futuro más verde y equitativo, sin dejar a nadie atrás.

NIVEL DE PREPARACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS RESPECTO A LA TRANSICIÓN JUSTA (EVALUACIÓN DE 320 ORGANIZACIONES).

 Profundidad en la integración de la transición justa.	 Diálogo social e involucración de grupos de interés	 Planificación de la transición justa	 Creación de empleo verde y trabajo decente	 Retención, reskilling y/o upskilling	 Protección social y gestión del impacto social	 Impulso de políticas públicas y regulación sobre transición justa
Totalmente integrado	2.2%	0.3%	2.5%	0.6%	0.0%	0.0%
Al menos parcialmente integrado	30.3%	7.9%	39.7%	57.4%	7.6%	6.6%

Figura 1.
Fuente: Forética y WBA´s Just Transition Assessment

■ Baja ■ Media ■ Alta

UN MAPA PARA LA ACCIÓN



MAPA PARA LA ACCIÓN DE TRANSICIÓN JUSTA

Este mapa para la acción es una representación gráfica de los **objetivos, estrategias y tareas** que puede desarrollar cualquier organización para comprender cómo actuar en este proceso, **convirtiéndose en un agente activo para la transición justa en el empleo verde**, y asegurando una respuesta alineada con la sostenibilidad.

A través de un análisis detallado y la presentación de estrategias concretas, ofrecemos una guía para la acción que establece un camino claro hacia la integración efectiva de prácticas sostenibles en el entorno laboral.

El documento explora cómo las empresas pueden identificar la materialidad del empleo verde, el establecimiento de un nivel de ambición sostenible, el diseño e implementación de planes de transición justa, y las claves para un seguimiento efectivo y una medición precisa.

Cada sección ofrece orientación práctica y ejemplos específicos para ayudar a las empresas a realizar una transición que no solo beneficie al planeta y a la economía, sino que también sea inclusiva y justa para todos los involucrados.

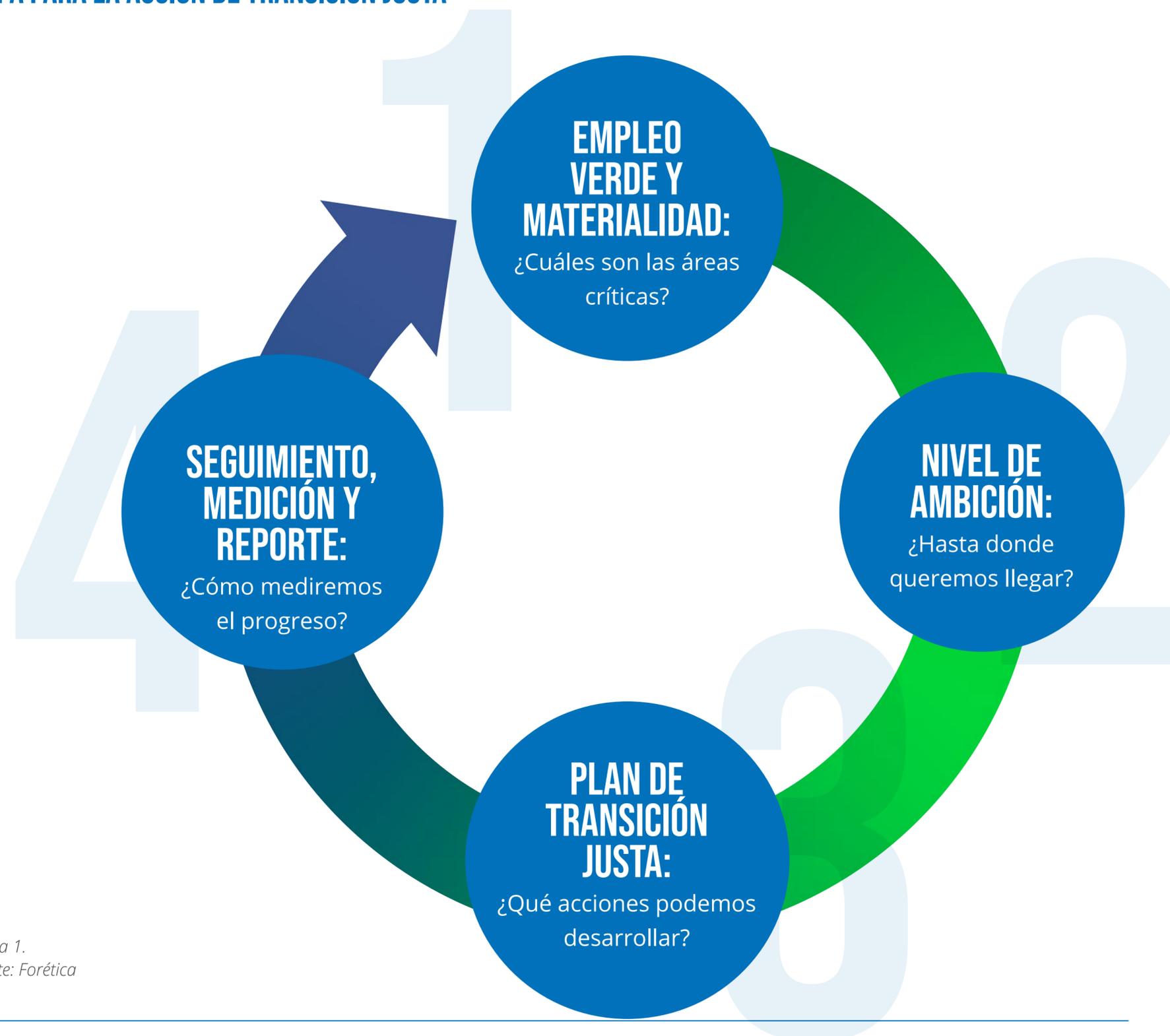


Figura 1.
Fuente: Forética

EMPLEO VERDE Y MATERIALIDAD: ¿CUÁLES SON LAS ÁREAS CRÍTICAS?

Evaluar y comprender qué impacto tienen los empleos verdes en el sector y organización y las comunidades donde operamos, analizando qué oportunidades y retos debemos tener en cuenta para estructurar nuestra respuesta en este ámbito.

La transición justa representa la **implementación de estrategias y mecanismos clave para avanzar hacia una economía que no solo sea climáticamente neutra, sino también inclusiva y equitativa**. Este enfoque garantiza que todos los sectores de la sociedad participen y se beneficien de manera justa en este proceso de cambio fundamental.

Comprender el impacto de la transición justa en nuestra organización es vital. Esto implica realizar una evaluación detallada de los riesgos actuales, con un enfoque particular en identificar a los grupos más susceptibles a estos desafíos.

Es importante no solo reconocer estos riesgos, sino también buscar activamente convertirlos en oportunidades de crecimiento y desarrollo, implementando planes de acción específicos para mitigar cualquier impacto negativo residual.

Resulta imprescindible **identificar y comprender a fondo todas las partes interesadas y actores clave involucrados** en la transición ecológica y justa de las organizaciones. Este proceso es complejo, e incluye evaluar los impactos potenciales que este cambio podría tener a nivel sectorial, individual y en el entorno.

Es necesario un análisis exhaustivo y multidimensional para navegar con éxito en esta transformación, para el que deben asignarse los recursos y tiempo necesarios¹.

En este proceso debe incorporarse un **análisis a 3 niveles**, la **perspectiva del sector** o ecosistema al que pertenece la organización, un **análisis interno** (tanto desde el punto de vista de actividad de negocio, como de los trabajadores) y la **perspectiva del entorno** (influencia de/en la sociedad, del sector público y regulador o de otras organizaciones).

ANÁLISIS DEL SECTOR

Sector

- Tendencias y avances sectoriales en transición verde
- Análisis de la industria
- Efectos de la transición verde
- Programas sectoriales de transición verde

Principales competidores

- Análisis de iniciativas de transición justa (buenas prácticas)
- Retos y oportunidades conjuntas
- Proyectos de colaboración (p.ej. capacitación conjunta)

Figura 2.
Fuente: Forética

¹ JOBS 2030. Futuro del Trabajo. Empleo verde y transición justa en el futuro del trabajo Forética, 2022 y Your European Business Toolbox for Just Transition. Towards a European Green Social Deal, CSR Europe 2022.

ANÁLISIS INTERNO

Actividad empresarial

- Posicionamiento y propósito vinculado a la sostenibilidad
- Perspectiva de desarrollo futuro de la organización
- Objetivos a corto y medio plazo de la organización en transformación verde y transición justa
- Cadena de valor y su vinculación a la transición verde

Trabajadores

- Análisis de los perfiles de los trabajadores (personas discapacitadas, diferencia de género, edades, entre otros)
- Análisis de habilidades actuales y necesidades futuras
- Posibilidades de capacitación
- Recolocación/reubicación en empleo verde

Figura 3.
Fuente: Forética

ANÁLISIS DEL ENTORNO



Figura 4.
Fuente: Forética

PREGUNTAS CLAVE. ÁREAS CRÍTICAS PARA LA ACCIÓN:

¿Se ha analizado de forma cualitativa y cuantitativa el impacto de la transición verde en la organización?

¿Se ha investigado sobre guías de conocimiento e implementación sobre la transición verde difundidas desde organizaciones internacionales?

¿Se ha hecho un análisis sobre la existencia de iniciativas gubernamentales que sirvan de apoyo para la transición?

¿Se ha hecho un análisis de los desafíos ambientales y sociales de la región o regiones en las que la organización tiene actividad económica?

¿Existen medios de interlocución con los grupos de interés, especialmente con la comunidad en la que se encuentra la organización?

¿Cómo afectará la transición hacia prácticas sostenibles a nuestra cadena de suministro?

¿Qué medidas estamos tomando para promover la inclusión de personas con discapacidad en los empleos verdes?

¿Cómo podemos utilizar los empleos verdes para desafiar y cambiar las desigualdades y promover la igualdad de oportunidades en colectivos vulnerables?

¿De qué manera podemos asegurar que los programas de capacitación y desarrollo profesional sean accesibles y relevantes para todos, independientemente de su género, edad o habilidades?



ESTABLECER NUESTRO NIVEL DE AMBICIÓN. ¿HASTA DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?

Reflexionar qué compromisos queremos adquirir respecto a la transición justa y el empleo verde, identificar cuáles van a ser nuestros puntos de valor (aquellas áreas o procesos que más pueden aportar valor en nuestro caso concreto), y dar forma a un compromiso público que nos ayude a compartir nuestra ambición y comunicar nuestro propósito.

Contextualizando el compromiso público:

Después de realizar un análisis exhaustivo del entorno y determinar el posicionamiento estratégico de nuestra organización, **es interesante comenzar a articular este compromiso a nivel externo.**

Este compromiso debería reflejar, no solo nuestras aspiraciones, sino también nuestras responsabilidades hacia prácticas sostenibles y justas, y debería servir como una declaración pública de nuestra dedicación a los principios de una transición justa y al desarrollo de empleo verde.

Con este proceso no solo reafirmamos nuestra responsabilidad corporativa, sino que también **establecemos un marco para la acción coherente y medible que guíe nuestras decisiones y estrategias futuras.**

Estos compromisos recogen aproximaciones diversas y se pueden inspirar en las siguientes acciones con distintas perspectivas:

Perspectiva general internacional

- [Just Transition Declaration - UN Climate Change Conference](#) en Escocia, en la que “se reconoce la necesidad de asegurar que nadie se queda atrás en la transición a economías net-Zero.”
- [Actions for a Just Transition Council for Inclusive Capitalism](#)

Perspectiva de derechos humanos y desigualdad

- [Just Transitions Dialogue: Exploring the Need for International Rules Based on Local Realities](#), Institute for Human Rights and Business
- [Just Transition & Just Resilience: How the UN Guiding Principles Can Help Companies to Respect Human Rights When Taking Climate Action](#), Shift Project
- [Tackling inequality: An agenda for business action](#), The Business Commission to Tackle Inequality, WBCSD



Perspectiva sectorial

- [Making Transition Plans Just: How to Embed the Just Transition in Financial Sector Transition Plans](#) LSE Grantham Research Institute
- [Just Transition and Renewable Energy: A Business Brief](#) UN Global Compact

Perspectiva local y regional

- [Acuerdo por una transición energética justa para las centrales térmicas en cierre - Instituto para la Transición Justa](#) - El objetivo principal del Acuerdo es el mantenimiento del empleo en los territorios y su dinamización económica e industrial. El documento recoge los compromisos de cada una de las partes para apoyar a los trabajadores y los territorios de las zonas afectadas por el cierre de centrales térmicas ubicadas en Aragón, Andalucía, Baleares, Castilla y León, Galicia y Principado de Asturias.
- [Acuerdo marco para una transición justa de la minería del carbón y el desarrollo sostenible de las comarcas mineras para el periodo 2019-2027 - Instituto para la Transición Justa](#) - El objetivo principal de este acuerdo es la reactivación económica y el desarrollo alternativo de las comarcas mineras para lograr su transformación estructural, recuperación económica y el bienestar social.

Iniciativas de carácter participativo

- [Just Transition and Decent Jobs Pledge from the Private Sector](#), lanzado en la Climate Action Summit de Naciones Unidas en 2019 e impulsado por B-team con el apoyo de ILO, IOA, ITUC + BSR, WBA su objetivo es reunir a empresas en su objetivo de garantizar que los nuevos puestos de trabajo creados en los sectores de bajas emisiones sean justos, decentes e inclusivos (20 de las 29 organizaciones que han ratificado este compromiso son españolas)

Es crucial que las empresas exploren y conozcan las diversas herramientas y recursos que ofrecen estas iniciativas, con el objetivo de crear un compromiso público alineado con el modelo ESG de la organización, adecuadamente consensuado y meditado internamente y robusto, de tal manera que permita servir de base para planes de transición justa más efectivos y que generen un mayor impacto positivo en la evolución hacia una economía verde.

Establecer compromisos públicos en las organizaciones:

El paso siguiente de este proceso, **es establecer un compromiso público para la organización.**

Es una herramienta de gran valor para promover una aproximación transparente hacia sus grupos de interés, incluidos inversores, clientes, empleados y la comunidad en general, transmitiendo con claridad la misión y los objetivos estratégicos en el camino hacia una transición justa.

El compromiso puede formar parte de un compromiso más amplio, por ejemplo, una política ESG o de sostenibilidad², si se quiere realizar de esta manera, o puede adquirir mayor visibilidad y carácter independiente³.

Sí es relevante que se adopte de manera consciente y que se desarrolle tras un trabajo de cooperación y colaboración de distintos departamentos (o grupos internos de trabajo), que se encargarán de elaborar un documento en el que se recoja adecuadamente este compromiso, incorporando las sensibilidades de los diferentes agentes e incluyendo la escucha a grupos de interés relevantes.

Es necesario elevar al máximo la representatividad de este compromiso, por ejemplo, aparezca refrendado por

² Repsol lo incluye así en su *Política de Sostenibilidad*

³ Es el caso de Enel y su *Compromiso para una transición justa: no dejar a nadie atrás*

la alta dirección o máximo responsable de la organización o que adopte la forma de política corporativa, además de que esté públicamente accesible.

Estos elementos hacen que se añada valor y legitimidad al compromiso, aportando gran valor en este proceso.

Preguntas clave. Nivel de ambición:

¿Se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo para comprender las tendencias y compromisos de sostenibilidad de otras empresas en nuestro sector?

¿Hemos definido con precisión nuestro punto de partida actual en relación con la transición justa y la sostenibilidad?

¿Cuáles son los objetivos específicos a corto, medio y largo plazo que la organización se propone alcanzar en su camino hacia la transición justa?

¿Se ha hecho un análisis de los desafíos ambientales y sociales de la región o regiones en las que la organización tiene actividad económica?

¿Hemos identificado referentes en la industria que sirvan de modelo para nuestro nivel de ambición y estrategias de implementación?

PLAN DE TRANSICIÓN JUSTA. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

Es importante que el plan contemple un análisis profundo sobre el impacto de la transición ecológica en los trabajadores, proveedores y comunidades, identificando aquellos que serán más afectados. Con base en este análisis, se deben formular respuestas personalizadas que pongan a las personas al frente de cada decisión, garantizando su bienestar y participación en el proceso de cambio.

Dado que la transición verde puede influir de manera variable en las diferentes áreas o unidades de negocio de una organización, el **plan debe ser flexible y adaptable, con estrategias específicas diseñadas para cada escenario potencial**. Esto asegurará que la empresa no solo cumpla con sus objetivos de sostenibilidad, sino que también fomente un entorno laboral justo y equitativo.

Transición vs transformación. Ajustando la respuesta a cada escenario

Los escenarios de transformación empresarial se caracterizan por tres elementos principales: la intensidad del impacto del cambio, la naturaleza de los empleos verdes generados y el punto de partida actual de la organización.

Cada uno de los escenarios requiere una respuesta específica:

Escenario de transición: cuando el impacto es moderado, y se abren opciones de desarrollo del modelo partiendo de las bases actuales, pudiendo por tanto aprovechar la gran mayoría de empleos y proveedores.

- La **respuesta** en este escenario es la activación de un **plan de adaptación**. Proponiendo acciones específicas y estableciendo objetivos claros que ayuden a las personas en el proceso de *upskilling*⁴ y formación. Se acompañará también a los proveedores en el proceso de ajuste a los nuevos requisitos, y se promoverán elementos de transparencia en la comunidad.

Escenario de fuerte transformación/desaparición: donde el impacto es tan importante que ni la actividad, ni los

conocimientos, ni el tipo de empleos que se generan son asimilables o similares a los que existen en la etapa actual de la organización.

- La **respuesta** pasa por la elaboración de un **plan de reconversión**. Este plan promoverá el ecosistema de *reskilling*⁵ y alianzas para la empleabilidad de aquellas personas que puedan quedar fuera del nuevo modelo organizativo, activará medidas para el trabajo con los proveedores en su búsqueda de nuevas oportunidades y promoverá un gran nivel de diálogo e interlocución con las comunidades y las administraciones públicas.

⁴ *Upskilling se refiere al proceso de adquirir nuevas habilidades o mejorar las habilidades existentes en áreas que son relevantes para el trabajo actualmente desempeñado.*

⁵ *Reskilling implica adquirir un conjunto completamente nuevo de habilidades para realizar un trabajo diferente al que se hacía anteriormente.*

Principios rectores en los planes de transición justa

Independientemente del proceso identificado, y de la respuesta planteada, un plan de transición justa y empleo verde adecuado debe incluir, al menos, las siguientes características:



- 1. Alineamiento.** Una estrategia adecuadamente planteada desde la alta dirección, generada tras una reflexión informada (materialidad), desarrollada en coordinación de órganos ejecutivos y conectada al resto de aspectos ASG de la organización.
- 2. Gobernanza.** Identificar a personas y equipos que van a liderar el proyecto. Construir su legitimidad interna y externa para que puedan tomar las decisiones correspondientes y desarrollar el proceso.
- 3. Formación.** Se debe invertir en capacidades para aquellas personas y puestos críticos que vayan a liderar el proceso, ofreciendo herramientas, foros y conocimiento adecuado para que puedan desarrollar adecuadamente los objetivos marcados.
- 4. Modelo de corresponsabilidad.** Es imprescindible articular procesos de diálogo, sensibilización y participación para todos los actores que van a involucrarse en el proceso, incluyendo los trabajadores. Es especialmente interesante pensar en los colectivos más vulnerables, aquellos con mayores riesgos de quedar fuera del sistema, durante este proceso.
- 5. Reconocimiento e incentivos.** Es recomendable vincular parte de la remuneración variable al éxito del plan de transición justa y empleo verde, fundamentalmente para aquellas personas que lideren el proceso
- 6. Supervisión.** Un modelo de rendición de cuentas interna transparente, que incluya reportes periódicos a los distintos niveles organizativos relevantes. Esto permite establecer un mecanismo para evaluar regularmente el impacto de las decisiones en la transición justa y ajustar los planes de acción en consecuencia.

Personas, proveedores y comunidades locales. Aspectos clave por área de impacto

Adicionalmente es preciso integrar aspectos específicos dirigidos a gestionar el impacto en áreas concretas, correspondientes a los tres grandes grupos de interés directamente afectados en estos procesos, **trabajadores, proveedores y comunidades.**



DIMENSIONES PARA LA TRANSICIÓN JUSTA

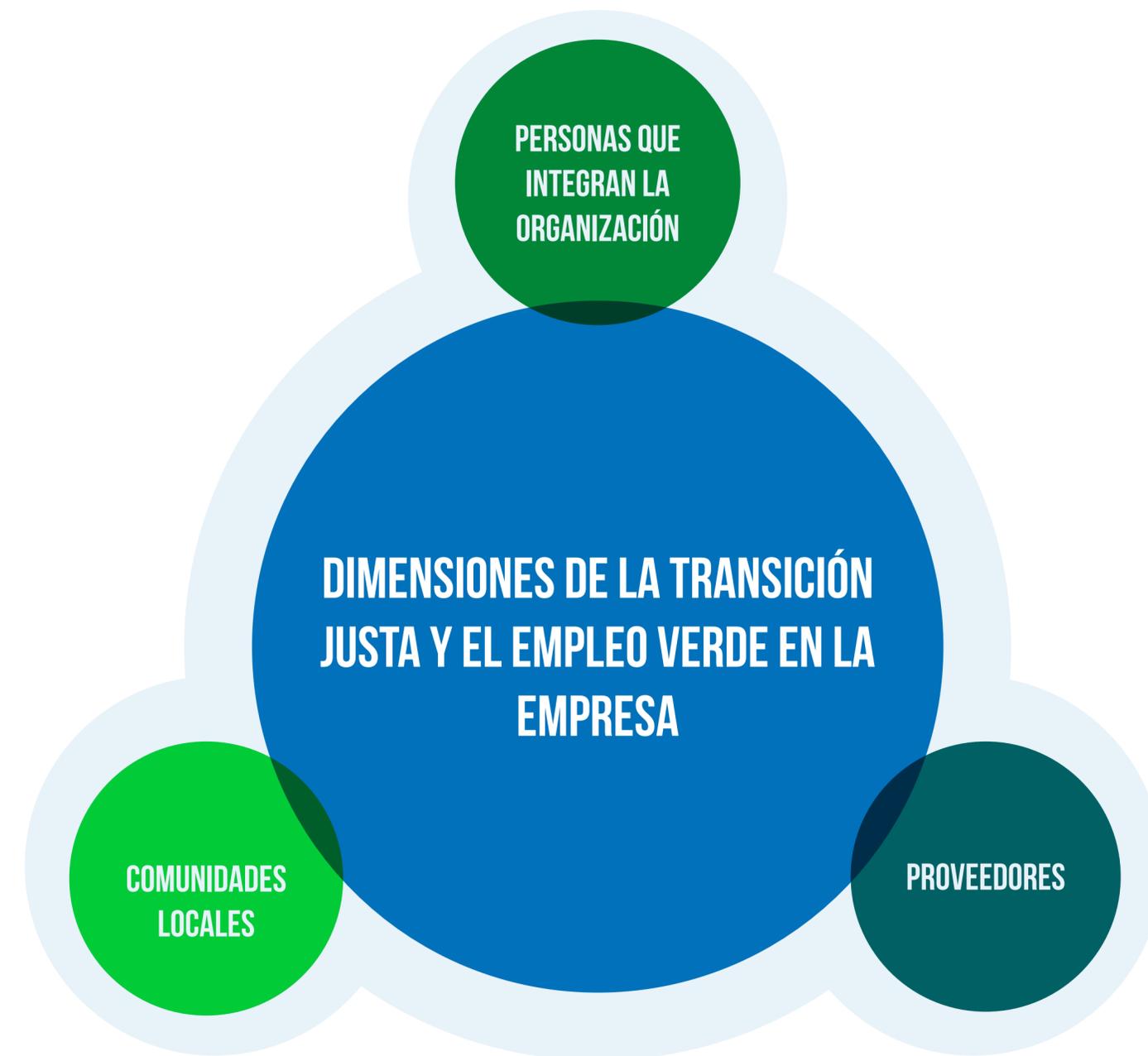


Figura 5.
Fuente: Forética

PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN

- **Identificación y segmentación.** Análisis detallados de los colectivos afectados en función de distintas características (puesto, categoría profesional, nivel de formación, capacidad de *upskilling*, entre otros) y priorización en función de recursos disponibles, nivel de impacto y escala de vulnerabilidad.
- **Inclusión.** Tener en cuenta las necesidades y especificidades de los colectivos más vulnerables, facilitando su transición al nuevo modelo, y acompañándolos a lo largo del proceso.
- **Confianza y transparencia.** Abrir espacios de diálogo y dar voz a estos colectivos, identificando sus intereses y expectativas en el proceso y gestionando el proceso con transparencia. Promover y garantizar, a lo largo de todo el proceso, una colaboración constructiva con las partes afectadas para el desarrollo de soluciones conjuntas.

PROVEEDORES

- **Responsabilidad y transparencia.** La integración de la cadena de valor en transición verde es imprescindible. Debe actuarse con responsabilidad y transparencia, generando la posibilidad de que los proveedores puedan acompañar a la organización en el nuevo modelo medioambientalmente sostenible
- **Análisis de escenarios.** Es necesario entender adecuadamente qué va a implicar para nuestros proveedores el hecho de que evolucionemos nuestra organización para acelerar y alcanzar nuestros compromisos en sostenibilidad. Saber en cuales nuestro avance va a tener un impacto mayor, donde se van a requerir cambios más profundos o en cuales debemos buscar alternativas, nos ayuda a diseñar medidas específicas para cada uno.
- **Comunicación y transparencia.** Abrir espacios de diálogo y dar voz a estos colectivos, identificando sus intereses y expectativas en el proceso y gestionando el proceso con transparencia. Promover y garantizar, a lo largo de todo el proceso, una colaboración constructiva con las partes afectadas para el desarrollo de soluciones conjuntas

COMUNIDADES LOCALES

- **Diálogo y escucha.** Abordado desde una perspectiva integral, pretende abordar la construcción de mecanismos de diálogo, escucha e involucración de distintos grupos de interés, trabajando la relación entre empleo verde y transición justa, y promoviendo mayores niveles de involucración y compromiso por parte de los diferentes agentes.
- **Plataformas.** Participación y colaboración en distintas plataformas de impulso junto a otras organizaciones, tanto en temáticas generales como iniciativas específicas o de nicho en distintos elementos materiales.
- **Impacto social y medición.** Generación de métricas y procesos de rendición de cuentas para facilitar la transparencia y seguimiento de los compromisos de la organización en la acción en transición justa y empleo verde.

Gobernanza del plan

En el plan que se elabora deben incluirse los siguientes elementos que aseguran la funcionalidad de este y su capacidad de impacto:

1. **Objetivos específicos y temporalizados:** definir metas claras y medibles con plazos específicos para lograrlas, aumentando la credibilidad del compromiso.
2. **Acciones detalladas:** desarrollar y compartir un plan de acción que describa cómo la organización planea alcanzar cada objetivo, incluyendo hitos clave y recursos asignados.
3. **Reportes de progreso:** establecer un cronograma regular para reportar avances, que puede incluir información dentro de los reportes anuales de sostenibilidad, actualizaciones trimestrales o comunicados regulares.
4. **Iniciativas de colaboración:** fomentar alianzas con otras organizaciones, organismos no gubernamentales y entidades gubernamentales para abordar los desafíos de la transición verde de manera colectiva.
5. **Responsabilidad y rendición de cuentas:** integrar responsabilidades en los roles de liderazgo y asegurar que la gestión de alto nivel sea responsable del cumplimiento de los compromisos.

Un sistema de gobernanza eficaz en el proceso de compromiso y planificación de la acción en transición justa y empleo verde es **crítico para asegurar la integridad operativa y la reputación de las organizaciones.**

Dentro de la estructura de toma de decisiones, este sistema debe proporcionar mecanismos claros y verificables que aseguren la consecución de los objetivos pactados por todas las áreas de la empresa.



DIMENSIONES DE LA GOBERNANZA EMPRESARIAL PARA LA TRANSICIÓN JUSTA



Figura 6.
Fuente: Forética

Acciones específicas para la construcción de un plan de transición justa al empleo verde

PLAN DE TRANSICIÓN JUSTA Y EMPLEO VERDE: ACCIONES ESPECÍFICAS

	TRANSICIÓN: PLAN DE ADAPTACIÓN	TRANSFORMACIÓN: PLAN DE RECONVERSIÓN ⁷
TRABAJADORES	<p>Mapa de conocimiento: Estudio <i>skills & knowledge gap</i> (diferencia entre el conocimiento que tenemos en la organización y el que vamos a necesitar en el futuro).</p> <p>Identificación puestos y categorías críticas (con mayor nivel de cambio, o sobre las que pivota la transición verde en la organización)</p> <p>Transición de competencias: diseño de itinerarios formativos y planes de carrera específicos para puestos críticos</p> <p>Reubicaciones y otras medidas alternativas de empleo (emprendimiento)</p> <p>Plan de formación a corto, largo y medio plazo a equipos. Proceso individual y en alianza con otras organizaciones.</p>	<p>Diálogo social. Construir legitimidad y confianza en el proceso.</p> <p>Mapa de impacto en puestos. Diagnosticar qué puestos tienen mayor riesgo de redundancia y deben ser incluidos en la respuesta de transición justa</p> <p>Estrategia de empleabilidad, <i>reskilling</i> y movilidad. Combinación de posibles soluciones la evolución de perfiles de mayor riesgo, con el objetivo de minimizar los impactos negativos de la transición.</p> <p>Alianzas sectoriales para completar la respuesta desde una perspectiva global</p> <p>Financiación y apoyo externo de mecanismos públicos y privados</p>
PROVEEDORES	<p>Análisis de criterios ASG. Diagnóstico en sostenibilidad de los proveedores</p> <p>Alineamiento de la política de compras y proveedores con estándares compatibles con nuestro compromiso en la transición verde</p> <p>Formación y sensibilización a proveedores sobre los compromisos y nuevos requisitos</p> <p>Proceso acompañamiento para la integración de aspectos ASG en proveedores</p> <p>Plataformas de compras y tecnología</p>	<p>Análisis de criterios ASG. Diagnóstico en sostenibilidad de los proveedores</p> <p>Alineamiento de la política de compras y proveedores con estándares compatibles con nuestro compromiso en la transición verde</p> <p>Formación y sensibilización a proveedores sobre los compromisos y nuevos requisitos</p> <p>Proceso acompañamiento para la integración de aspectos ASG en proveedores</p> <p>Plataformas de compras y tecnología</p>
COMUNIDADES LOCALES	<p>Sensibilización y escucha</p> <p>Diálogo y transparencia con interlocutores relevantes (administraciones públicas, representantes de vecinos, entidades asociativas, entre otras)</p> <p>Colaboración con entidades educativas y de formación profesional para la mejora de empleabilidad</p> <p>Voluntariado corporativo y programas de apoyo a procesos de mentoría y orientación profesional⁶</p>	<p>Sensibilización y escucha. Identificación de prioridades, posibles retos y oportunidades</p> <p>Diálogo y transparencia con interlocutores relevantes</p> <p>Colaboración a largo plazo con distintos agentes locales para acelerar la transición justa en la comunidad⁸</p>

Figura 7.
Fuente: Forética

⁶ Como puede ser la iniciativa *Global Green Employment* de Iberdrola

⁷ *Plan de Transición Justa de Endesa*

⁸ Como la plataforma *A Sustainable Future is Calling You* de ManpowerGroup

Preguntas clave. Plan de transición

¿Tenemos claros los distintos escenarios de transición a los que se enfrenta nuestra organización desde la perspectiva de nivel de impacto?

¿Hemos estudiado cómo afectan estos escenarios a nuestros trabajadores? ¿A nuestros proveedores? ¿En las comunidades locales donde desarrollamos nuestra actividad?

¿Se han incluido los principios rectores para la transición justa en nuestro plan de respuesta?

¿Están integrados los aspectos específicos de la transición justa en el empleo verde para cada uno de ellos?

¿Nuestro plan de transición o de transformación contempla la mayoría de los aspectos establecidos en el cuadro de acciones específicas?



PASOS PARA EL SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y REPORTE DE LA TRANSICIÓN JUSTA

SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y REPORTE

Proponer un proceso de seguimiento, control y reporte de los objetivos alcanzados que sirva para informar las decisiones adecuadas de la empresa y para transmitir y compartir a los grupos de interés los logros alcanzados y los desafíos identificados en el proceso.

El proceso de seguimiento es clave para el éxito de la transición justa hacia el empleo verde. A nivel interno aporta información sobre el nivel de objetivos alcanzados, datos relevantes para la toma de decisiones o ayuda a identificar rápidamente desviaciones importantes y necesarias para corregir.

A nivel externo ayuda a la rendición de cuentas, incorporación de indicadores en las memorias de sostenibilidad y fortalece la construcción del relato y posicionamiento de la organización.

La principal propuesta para hacer un seguimiento de los indicadores que establezcan las organizaciones para la trazabilidad de sus planes de transición justa incluye los siguientes pasos:



Figura 8.
Fuente: Forética



Indicadores y datos: gestión de la información

Los equipos responsables de la recopilación y análisis de datos deben adoptar una metodología clara y consistente. Esto permitirá comparaciones periódicas y la evaluación precisa de las desviaciones respecto a los objetivos y planes de acción.

Proponemos un listado de **indicadores estructurales**, considerados adecuados para medir la contribución de las organizaciones a las políticas de transición justa en el marco de la transición verde.

Adicionalmente es recomendable evaluar la inclusión de indicadores adicionales, adaptados al tamaño, sector y otros factores relevantes, y que permitan proporcionar un análisis más completo.

Los indicadores propuestos se agrupan en dos ámbitos.

1. **Ambientales:** Concentran aspectos como la mejora de la calidad del aire y del agua, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, y la gestión eficiente de residuos, reflejando el compromiso ambiental de la empresa.
2. **Sociales:** Abarcan elementos como el fortalecimiento de la fuerza laboral, la creación y calidad del empleo, las iniciativas de formación y capacitación, así como el impacto y contribución de la empresa a la comunidad local.

Indicadores estructurales

IMPACTO EN EL EMPLEO⁹

IMPACTO EN EL EMPLEO Y REUBICACIÓN LABORAL

% de pérdidas de puestos de trabajo por la transición verde (incluyendo toda la cadena de valor).

% de nuevas oportunidades laborales por la transición verde (incluyendo toda la cadena de valor).

% de nuevos puestos creados cubiertos por reubicaciones funcionales de personal.

% de nuevos puestos cubiertos por reubicaciones geográficas de personal.

% de trabajadores que han perdido su empleo y reciben cobertura de pensiones por despido por parte de la empresa (contexto transición justa).

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

% de trabajadores con capacidades para roles en trabajos verdes.

Número medio de horas de formación a los empleados para nuevas actividades relacionadas con empleo verde.

INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

Número de beneficiarios de programas para la inclusión social en la transición (comunidades marginadas, personas en riesgos de exclusión, entre otros).

Comparativa de las condiciones salariales de las personas que cubren los nuevos empleos verdes respecto a los anteriores trabajos.

Seguimiento de las condiciones laborales de las personas que cubren los nuevos empleos verdes respecto a los anteriores trabajos.

Niveles de participación de los trabajadores y las comunidades en el proceso de transición.

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA Y DEMOGRÁFICA

Distribución geográfica de los empleos verdes y decentes creados.

Desglose por género y discapacidad en todos los indicadores.

Figura 9.
Fuente: Forética

⁹ En todos los indicadores hacer una distinción por género y personas con discapacidad.

IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE

GENERALES

Evaluación del impacto de los empleos verdes en la consecución de los planes de sostenibilidad de la organización

Comparativa de la huella de carbono de la organización por la transición verde

GESTIÓN DE RECURSOS NATURALES

% de reducción en el uso de recursos naturales no renovables.

Niveles de eficiencia en el uso del agua y gestión de recursos hídricos.

% de consumo de energías renovables frente a no renovable

BIODIVERSIDAD Y CONSERVACIÓN

Inversión en proyectos de conservación y restauración de ecosistemas afectados por las operaciones de la empresa.

Impacto de las operaciones de la empresa en la biodiversidad local.

Producción y consumo de productos químicos peligrosos/pesticidas, etc.

ECONOMÍA CIRCULAR

% de materiales reciclados utilizados en procesos productivos.

Reducción en la generación de residuos y aumento en la tasa de reciclaje.

Figura 10.
Fuente: Forética

Otros indicadores

Pueden consultarse los siguientes documentos para obtener un abanico completo de indicadores para la medición del progreso del plan de transición justa:

- [Indicators to analyse and measure business contribution to the response to the social challenges of the ecological transition to ensure a just transition](#) - B4IG
- [Measuring a Just Transition in the EU context of the 8th Environment Action Programme](#) - OEKO
- [Assessing a just transition: draft methodology](#) - WBA
- [Plan Territorial de Transición Justa de España](#) - Instituto para la transición Justa. Ministerio de transición ecológica para el desarrollo demográfico

Publicar el enfoque de la empresa hacia la transición justa, incluyendo objetivos e indicadores

Además del mecanismo de gestión interna, es aconsejable que se divulguen públicamente los logros alcanzados en el proceso que estén alineados con el compromiso público antes mencionado.

Este **proceso de rendición de cuentas** puede realizarse a través de varios formatos, como memorias de sostenibilidad, informes de gestión integrados, o documentos específicos sobre transición justa y empleo verde¹⁰.

Estos informes, deben incluir los indicadores seleccionados, los objetivos específicos de la organización y el progreso realizado hacia estos.

En el caso de identificar cualquier desviación de los planes de transición justa, es interesante que las organizaciones establezcan mecanismos para corregir la situación lo antes posible. Entre las medidas que pueden adoptarse se incluyen:

- **Desarrollar y comunicar** planes de mitigación claros y detallados.
- **Implementar medidas correctivas** para alinear las acciones con los objetivos de transición justa.
- **Establecer un sistema de reporte transparente y periódico** para mantener informados a los grupos de interés sobre el progreso y las acciones correctivas tomadas.

Preguntas clave. Seguimiento, medición y reporte

¿Están nuestros procesos y operaciones alineados con los objetivos de sostenibilidad y transición justa?

¿Cómo medimos y reportamos el impacto de nuestras actividades en términos ambientales y sociales?

¿Cuál es el impacto de nuestras acciones en las comunidades y la fuerza laboral local?

¿Cómo gestionamos y mitigamos cualquier impacto negativo asociado con nuestras operaciones?

¿Cómo involucramos a las partes interesadas y a la comunidad en el proceso de transición?

¿Qué medidas correctivas implementamos ante desviaciones de nuestros planes de transición?

¿Cómo aseguramos la transparencia y la rendición de cuentas en nuestro reporte de sostenibilidad?



¹⁰ Tal y como realiza Naturgy en su *Informe Transición Justa 2021*.

CLAVES DEL ÉXITO

1

Las empresas deben promover un **intercambio abierto y transparente** de experiencias, desafíos y soluciones encontradas durante su proceso de transición. Esto incluye compartir casos de estudio, prácticas exitosas y fracasos, para que otras empresas puedan aprender y adaptar estrategias efectivas. La creación de plataformas de conocimiento y redes colaborativas puede ser crucial para este intercambio.

2

La transición justa requiere un **enfoque 360** que considere a todos los grupos de interés, incluyendo empleados, comunidades locales, proveedores, clientes y reguladores. Las empresas deben realizar un análisis de estos grupos para comprender mejor las necesidades y preocupaciones de uno y buscar activamente su participación y apoyo en la transición.

3

Para facilitar una transición justa, es esencial una **colaboración entre empresas, administración pública, trabajadores, ONGs, instituciones académicas y gobiernos**. Esta cooperación es crucial para formular y aplicar regulaciones e incentivos eficaces que impulsen el desarrollo de capacidades y superen los desafíos existentes. Dichas colaboraciones no solo influyen y modelan políticas públicas, marcos regulatorios e incentivos adecuados, sino que también son indispensables para el éxito de las empresas en este esfuerzo.

4

Las empresas líderes en su sector pueden desempeñar un papel crucial como catalizadores del cambio. Esto implica no solo adoptar prácticas de transición justa dentro de la propia organización, sino también alentar y facilitar que otras empresas sigan su ejemplo. Esto puede incluir compartir mejores prácticas, participar en iniciativas sectoriales y colaborar en proyectos de investigación y desarrollo.

5

Para asegurar un compromiso genuino con la transición justa, las empresas deben **establecer metas claras y medibles y desarrollar planes de acción detallados**. Esto implica integrar la sostenibilidad y los principios de justicia en la cultura corporativa, los procesos de toma de decisiones y la estrategia empresarial. La comunicación transparente y regular sobre el progreso y los desafíos es crucial para mantener a todas las partes interesadas informadas y comprometidas.

6

El proceso debe ser inclusivo y equitativo, asegurando que nadie quede atrás. Esto implica incorporar activamente las necesidades y perspectivas de las personas con discapacidad y otros colectivos vulnerables en todas las etapas de la transición. Las políticas, programas y proyectos de transición verde no solo deben ser accesibles para estos colectivos, sino que también deben abordar sus necesidades específicas y aprovechar sus contribuciones únicas y de gran valor. Esto puede incluir la creación de empleos accesibles y sostenibles en industrias verdes, garantizar la accesibilidad en los nuevos desarrollos tecnológicos y de infraestructura, y asegurar la representación de personas con discapacidad en los procesos de toma de decisiones.

7

La **rendición de cuentas y transparencia** son vitales en la transición justa de las empresas, enfocándose en aportar información transparente sobre el progreso alcanzado, los retos y oportunidades encontrados por el camino y el impacto generados. Es necesario incorporar la perspectiva y alinear este proceso con estándares internacionales de reporte, como los [European Sustainability Reporting Standards \(ESRS\)](#), el establecimiento de procesos internos de utilización de esta información para la toma de decisiones y **la participación de las partes interesadas** en el proceso.



OBSERVATORIO DE INFORMES Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA



OTROS DOCUMENTOS DEL PROYECTO JOBS 2030, FUTURO DEL TRABAJO:

Jobs 2030. Futuro del trabajo.
Hoja de ruta para una transición verde y justa.



Jobs 2030. Futuro del trabajo.
Empleo verde y transición justa en el futuro del trabajo.



Jobs 2030. Futuro del trabajo.
Hoja de ruta hacia un futuro del trabajo centrado en las personas.



Futuro del trabajo.
Adaptación, desarrollo y empleabilidad.



Principios empresariales para una Transformación Tecnológica centrada en las personas.



DOCUMENTOS DE PARTNERS, COLABORADORES Y OTRAS INSTITUCIONES

Definiciones y conceptos de transición justa:

- [Green Jobs, green economy, just transition and related concepts](#). International Labour Organization (ILO), 2023.

Este documento profundiza en las definiciones de los conceptos esenciales relativos a empleos verdes, economía verde, transición justa y otros elementos relacionados.

Impacto económico y políticas de empleo verde:

- [A greener labor market: employment, policies and economic transformation. World Economic Outlook 2022](#). International Monetary Fund (IMF), 2022.

Este capítulo del informe anual del FMI sobre previsiones económicas analiza las implicaciones para el empleo que tendrá la transición verde, analizando la realidad e indicadores de más de 30 países.

- [Global Insights Green Jobs Report 2023](#). ManpowerGroup, 2023.

Este informe examina las principales tendencias que los líderes empresariales deben considerar a medida que reflexionan sobre el futuro del trabajo y la economía verde.

Empleo y competencias en la economía verde:

- [Empleo y competencias del futuro en España](#). Fundación COTEC y Fundación ISEAK, 2022.

Este estudio analiza las competencias y ocupaciones más demandadas en el mercado laboral español desde 1997. Los resultados del trabajo ayudan a conocer los colectivos en riesgo de exclusión e invitan a impulsar su recualificación para cerrar brechas.

- [Green Jobs: empoderando a las personas con discapacidad a través de sus habilidades](#). Disability Hub Europe, 2023.

Analiza el impacto positivo de los empleos verdes en las personas con discapacidad, así como diferentes mecanismos que administraciones públicas y entidades de distinto tipo pueden implementar para fomentar el empleo verde inclusivo.

- [Estudio sobre el desajuste de talento 2023](#): Análisis sectorial. ManpowerGroup, 2023.
- [Making the green transition inclusive for persons with disabilities. International Labour Organization \(ILO\)](#), Fundación ONCE & Disability Hub, 2023.

Este documento se enfoca en cómo la transición verde puede ser inclusiva para las personas con discapacidades, destacando transformaciones significativas en sectores económicos clave y nuevas oportunidades.

Estrategias y herramientas para la transición justa en empresas:

- [Business for Just Transition](#). CSR Europe, 2023.

Contiene el Barómetro Europeo de la industria sostenible y la Hoja de Ruta europea para la transición justa desarrollada en colaboración con distintas empresas.

- [Moving from pledges to implementation: a guide for corporate just transition action](#). World Benchmarking Alliance (WBA), 2023.

Este documento ofrece recomendaciones a las empresas sobre cómo implementar una transición justa y acciones adecuadas para supervisar su progreso.

- [Achieving a just transition in the energy system. Insights and case studies from WBCSD's Energy Pathway](#). World Business Council for Sustainable Development, 2023.

El informe recoge estudios y buenas prácticas de distintas empresas, además de un marco de actuación de 4 pilares para que las empresas integren la transición justa.

- [Indicators to analyse and measure business contribution to the response to the social challenges of the ecological transition to ensure a just transition](#). Business 4 Inclusive Growth, 2023.

El documento recoge posibles indicadores que pueden ser útiles para que las organizaciones puedan medir su respuesta y consecución de una transición socialmente justa en la transición verde.

forética

