



Módulo 10

Modelos de gobernanza y emprendimiento orientado a un propósito

Este recurso está bajo licencia CC
BY 4.0



Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los del Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V., Agencia Nacional para la Cooperación Universitaria Erasmus+. Ni la Unión Europea ni la autoridad que concede la subvención se hacen responsables de los mismos.

www.startdsp.eu

Resumen del módulo 10

Este módulo está diseñado para ofrecer una exploración interactiva de la gobernanza alineada con los criterios ESG, la gestión de riesgos, la ética digital y el liderazgo inclusivo.

A través de esta exploración, los participantes aprenderán cómo la gobernanza se convierte en un motor estratégico de la innovación, la transparencia y la resiliencia.

01

Gobernanza adaptativa para empresas orientadas a un propósito

Introducción a la gobernanza adaptativa para empresas orientadas a un propósito

02

Liderar con integridad: gobernanza para empresas digitales sostenibles

Liderar con integridad: gobernanza para empresas digitales sostenibles

03

Fomentar la resiliencia a través de la inclusión y una gobernanza ágil

Diseñar sistemas de gobernanza capaces de adaptarse en respuesta a los retos de sostenibilidad, el mercado o a la disrupción tecnológica.

Este recurso está bajo
licencia CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los del Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V., Agencia Nacional para la Cooperación Universitaria Erasmus+. Ni la Unión Europea ni la autoridad que concede la subvención pueden considerarse responsables de los mismos.

Módulo 10: Elementos de aprendizaje interactivo



Competencias desarrolladas en el módulo 10

Habilidades empresariales

Pensamiento ético y sostenible,
Motivación de los
demás, visión
estratégica

Competencias ecológicas

Responsabilida
d, pensamiento sistémico,
acción orientada al futuro

Competencias digitales

Plataformas de gobernanza
ESG, herramientas de
transparencia de datos





Sección **01**

Gobernanza adaptativa
para empresas
con una misión

Gobernanza adaptativa: más allá del cumplimiento normativo

La gobernanza es un sistema vivo que fomenta la resiliencia, la adaptabilidad, la innovación y el liderazgo ético, lo que permite a las organizaciones prosperar en entornos cambiantes.

¿Qué es la gobernanza adaptativa? Es un marco de gobernanza diseñado para responder de forma eficaz a entornos dinámicos, inciertos y complejos. Entre sus características fundamentales se incluyen:

Flexibilidad y capacidad de respuesta:

Permite a las instituciones ajustar rápidamente sus estrategias, políticas y estructuras cuando cambian las circunstancias.

Toma de decisiones colaborativa e inclusiva:

Fomenta procesos inclusivos, en los que participan diversas partes interesadas para garantizar la legitimidad y la resiliencia.

Aplicación adaptada al contexto:

El estilo y el grado de gobernanza —que van desde el control hasta un enfoque orientado a los resultados o ágil— se adaptan a la situación



Gobernanza adaptativa: orígenes y evolución

Raíces históricas:

La gobernanza adaptativa surgió a principios de la década de 2000 como respuesta a los fracasos en la gestión de los sistemas medioambientales (por ejemplo, el cambio climático o las cuencas hidrográficas) mediante enfoques de control rígidos y de arriba abajo.

Gobernanza tradicional

- Centralizada, rígida
- Basada en normas, con un alto grado de cumplimiento
- Diseño institucional estático
- Enfoque en la eficiencia y el control

Gobernanza adaptativa

- Policéntrico, flexible
- Basado en el aprendizaje, experimental
- En constante evolución, sensible al contexto
- Enfoque en la resiliencia, la equidad y los resultados a largo plazo

Del control al aprendizaje

¿Por qué es importante la gobernanza adaptativa?

La gobernanza adaptativa marca un cambio de los sistemas rígidos y basados en el control hacia enfoques orientados al aprendizaje y colaborativos.

Integra **el aprendizaje, la participación y la innovación ética** en las prácticas de gobernanza. En un mundo que se enfrenta a la crisis climática, a los cambios provocados por la inteligencia artificial y a la fragmentación social, la gobernanza adaptativa permite a las organizaciones:

- *Responder a las presiones en materia de ESG*
- *Innovar de forma ética*



De los accionistas al valor para las partes interesadas

¿Por qué una gobernanza inclusiva?

Los marcos de gobernanza tradicionales, centrados en la rentabilidad para los accionistas, han demostrado ser insuficientes para abordar:

- La degradación climática y ecológica
- La desigualdad social y la erosión de la confianza
- La pérdida de legitimidad y de resiliencia a largo plazo
- La disrupción tecnológica y la ética de los datos

Se reconoce que las organizaciones operan dentro de ecosistemas vivos formados por personas, comunidades, tecnologías,



ernan
borda
a través del
dizaje,
bles
es
procesos
problema».

Rijke et al., 2012, p. 74

¿Quiénes son los actores principales de la gobernanza adaptativa?

Partes interesadas internas

- **Los empleados:** agentes de primera línea del aprendizaje, la innovación y la ética
- **Dirección y consejos de administración:** guardianes estratégicos del propósito y la legitimidad
- **Fundadores/gestores:** especialmente en empresas propiedad de sus gestores o guiadas por una misión

Partes interesadas externas

- **Comunidades:** poblaciones locales afectadas por las operaciones de la empresa o sus cadenas de valor
- **Socios/proveedores:** cocreadores de valor, especialmente en ecosistemas circulares o regenerativos
- **Clientes/usuarios:** participantes en la evolución de los productos y la alineación ética
- **Organismos reguladores/instituciones públicas:** facilitadores de normas y rendición de cuentas,
transparencia



Valores fundamentales de la gobernanza adaptativa e inclusiva

Los principios de la gobernanza inclusiva y adaptativa garantizan que los procesos de toma de decisiones no solo sean resilientes y capaces de responder al cambio, sino también justos, éticos e inclusivos con respecto a los diversos intereses de las partes interesadas, desde los empleados y las comunidades hasta el medio ambiente y las generaciones



la incertidumbre.

Resiliencia

informada de las partes interesadas

Educación para el espíritu
emprendedor

Participación

Participación significativa de todas las partes
interesadas —empleados, comunidades, clientes y socios—
Equidad en la distribución de los beneficios, los
riesgos y las oportunidades entre todas las partes
interesadas, garantizando que nadie
se quede atrás en
los procesos de toma de decisiones.

Transparencia

grupo se quede atrás.

Compartir abiertamente
información,
intenciones y
resultados para
generar
confianza y
permitir la
participación

Valores fundamentales
de
una
gobernanza
inclusiva y
adaptativa

Piénsalo:

¿Qué característica clave de la gobernanza adaptativa priorizarías en primer lugar en tu contexto y por qué?

Responsabilidad

Responsabilidad clara sobre las decisiones, los resultados y las repercusiones, tanto a nivel interno como externo.

Confianza y visión a largo plazo

Construir relaciones duraderas a través de la integridad y una visión a largo plazo que anteponga las generaciones futuras a los beneficios a corto plazo.

Liderazgo ético

Los líderes son ejemplo de integridad moral, empatía y responsabilidad, y guían a sus organizaciones hacia un impacto sostenible y orientado a un propósito.

Por qué son importantes los marcos: cómo hacer que la gobernanza adaptativa funcione en la práctica

La gobernanza adaptativa solo es transformadora cuando se integra en mecanismos jurídicos, estratégicos y operativos reales.

Al adoptar estos marcos, las organizaciones pueden comprometerse legalmente con la gobernanza de las partes interesadas, reforzar su legitimidad ante los clientes y los reguladores, y establecer circuitos de retroalimentación que fomenten el aprendizaje, la adaptabilidad y la mejora continua.

¿Por qué utilizar marcos de referencia?

Modelos

Muestran *quién decide qué y quién es responsable de qué*. Esto contribuye a que la organización sea justa y transparente.

Herramientas para la rendición de cuentas

Garantizan que las personas cumplan lo que prometen y sigan mejorando. Estas herramientas ayudan a comprobar el rendimiento y a corregir los errores.

Métricas para ESG

Ayudan a medir el impacto real en el medio ambiente, la sociedad y la gobernanza. Las cifras y los datos hacen visible la confianza.



Empresas de interés público

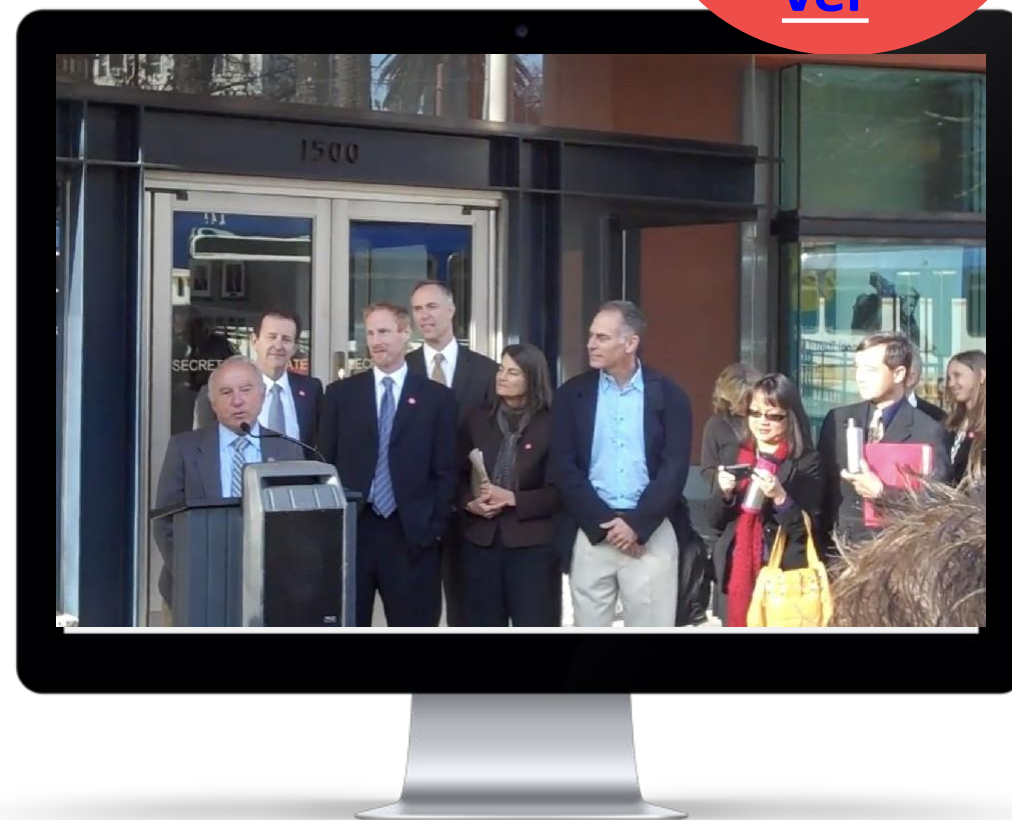
Las empresas de interés público son sociedades con ánimo de lucro a las que la ley exige conciliar los beneficios económicos con un propósito social. Estas empresas deben tener en cuenta el impacto de sus decisiones en los empleados, los clientes, las comunidades y el medio ambiente.

Ejemplo:

Patagonia se convirtió en una de las primeras empresas de interés público en 2011, reafirmando así su misión:

«Estamos en el negocio para salvar nuestro planeta» está protegida legalmente a través de

[Haz clic para ver](#)



B Corporation (4 de enero de 2012) Yvon Chouinard, fundador de Patagonia, comenta la importancia de ser una empresa de beneficio público.

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=gm7wM5A7xcA>



Empresas de B Lab

B Lab ofrece un marco estructurado y estandarizado que traduce los principios de gobernanza adaptativa —como la inclusión de las partes interesadas, la transparencia y el liderazgo ético— en prácticas medibles, legales y culturales dentro de una empresa.

[Haz clic para ver el vídeo](#)



B Corporation (11 de enero de 2022) El movimiento B Corp: Transformar la economía global en beneficio de todas las personas, las comunidades y el planeta. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=GP69PNzOQ1U>

Educación en emprendimiento



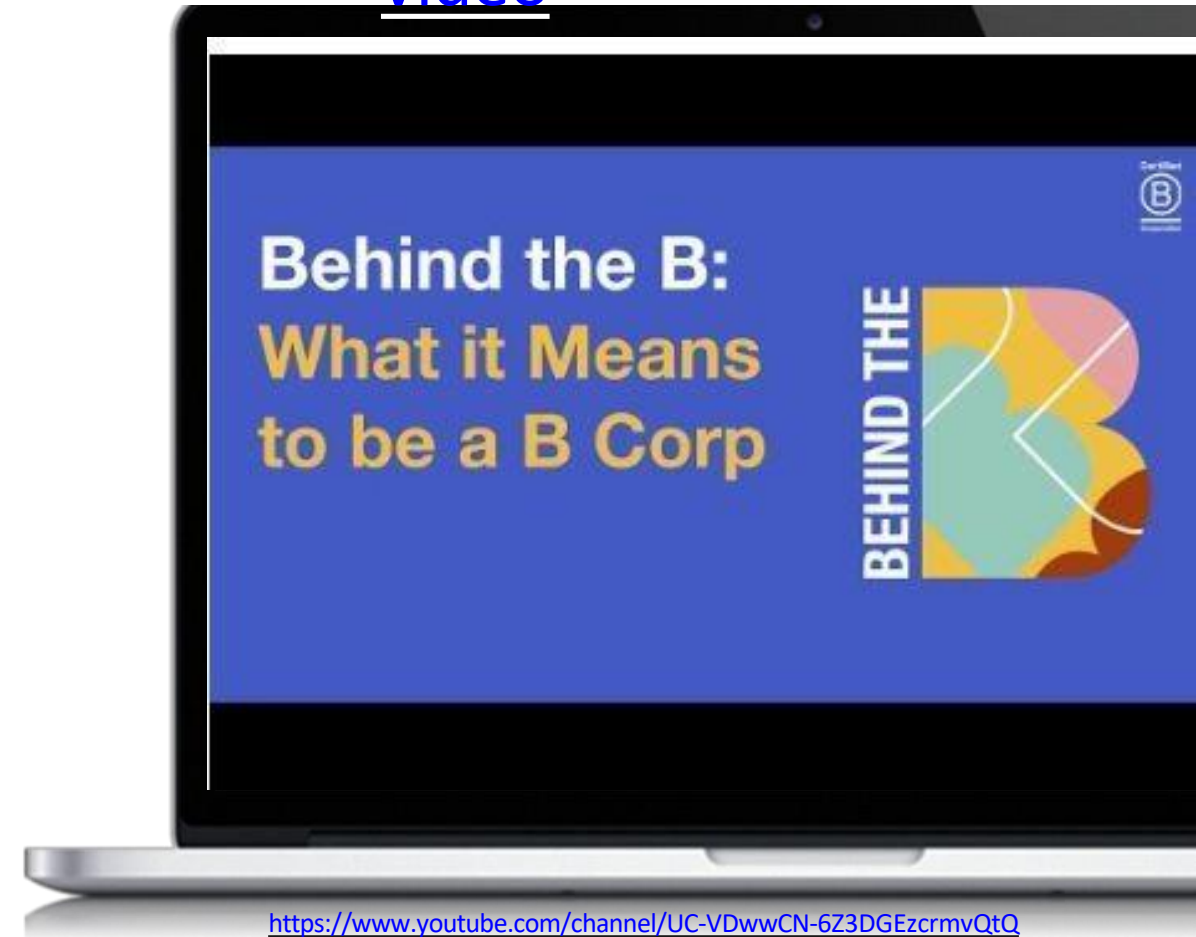
Empresas B Lab

¿Cómo se utiliza?

1. Crea un perfil y evalúa tu empresa en cinco categorías:

- **Gobernanza:** responsabilidad, ética y transparencia.
- **Trabajadores:** remuneración justa, seguridad y bienestar.
- **Comunidad:** Compromiso local, diversidad, equidad.
- **Medio ambiente:** Impacto climático, uso de recursos, regeneración.
- **Clientes:** Impacto de los productos y servicios, marketing ético.

[Haz clic para ver el vídeo](#)



Accelerate your sustainability journey to thrive in a green economy

Speak with our team and join the growing number of forward-thinking companies using Plan A to achieve their sustainability goals.

Your sustainability platform to manage emissions

Measure, report, and reduce your corporate carbon footprint with our certified sustainability platform and tailored support from leading experts.

<https://plana.earth/product>

planA <https://plana.earth/>

Turn decarbonisation into business results.

Your certified software for reliable emissions intelligence to measure, report and reduce your carbon footprint.

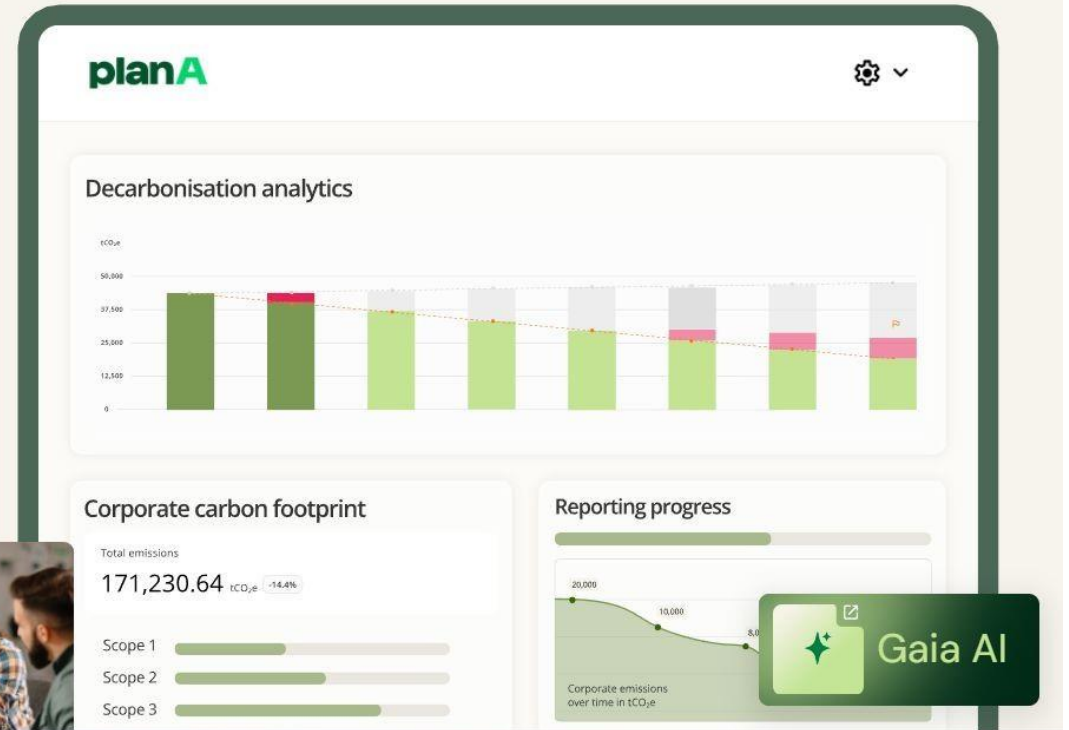
Request a demo

Explore the platform

 Certified GHG
Protocol compliant

 Developed by
scientific experts

 AI-enhanced
interface



One platform to master your entire net-zero journey

① Carbon accounting

Measure and analyse your corporate carbon footprint with precision.

[Learn more](#)



② Carbon reporting

Disclose your sustainability progress with integrated carbon footprint reports.

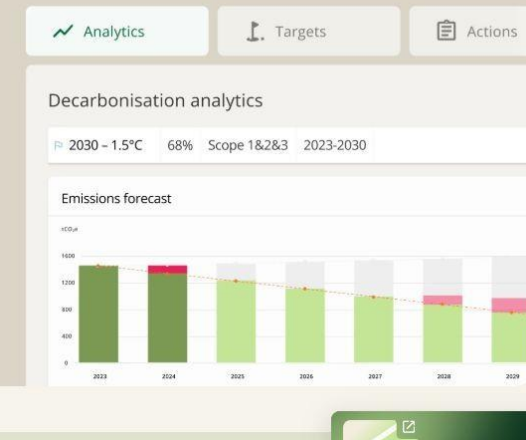
[Learn more](#)



③ Decarbonisation

Achieve emission reductions through targeted actions and accurate forecasts.

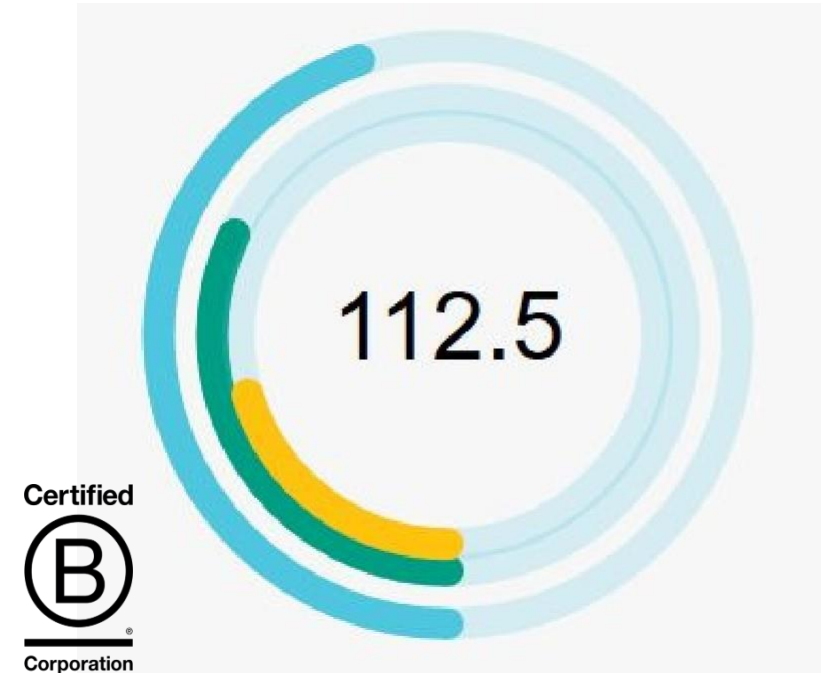
[Learn more](#)



Caso práctico: PlanA

Cuenta con la certificación B Corp desde 2022

- **Gobernanza:** la misión y las consideraciones de las partes interesadas están integradas en la estructura corporativa, lo que orienta la toma de decisiones éticas, transparentes y orientadas al impacto.
- **Trabajadores:** Fomenta el bienestar de los empleados, su desarrollo profesional, su compromiso y las prácticas inclusivas.
- **Comunidad:** Contribuye a través de la diversidad, la equidad, el impacto económico, el compromiso cívico y las cadenas de suministro responsables.
- **Clientes:** Ofrece productos y servicios de alta



112,5 Puntuación global de impacto B

80 Cumple los requisitos para la certificación B Corp

50,9 Puntuación media de las empresas ordinarias

Fuente: [B Corporation](#)

Educación en emprendimiento



Propiedad de los administradores

La propiedad de los administradores es un modelo de propiedad empresarial en el que el control recae en Los gestores alineados con la misión (a menudo empleados, fundadores o partes interesadas a largo plazo) y los beneficios se reinvierten o se distribuyen para impulsar la misión de la empresa, en lugar de destinarse a accionistas externos.

Principios fundamentales:

1. El control recae en las personas directamente implicadas en la empresa y no es negociable en los mercados de capitales.
2. La empresa existe para cumplir su misión, siendo el beneficio un medio y no el objetivo principal



Fuente: [Stewards Ownership](#)

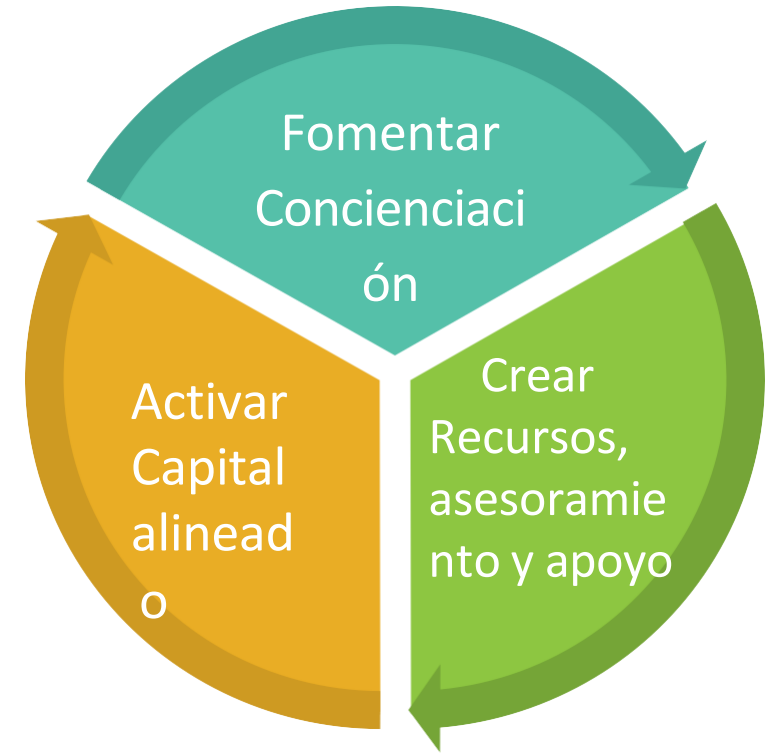
Propiedad responsable

Principios fundamentales (cont.):

3. Los beneficios se reinvierten o se reparten de forma equitativa entre las partes interesadas.
4. Las garantías legales aseguran que la misión perdure más allá de los propietarios o fundadores individuales.

Cómo utilizarlo:

- Incorporar cláusulas de protección de la misión en la estructura jurídica;
- Crear un consejo de administración que represente a los empleados, a la comunidad y a los expertos en la misión.



Fuente: [Stewards Ownership](#)





Herramienta digital para la gobernanza adaptativa

Certificación B Corp: una herramienta de evaluación gratuita que aprovecha el impacto ESG para ir más allá del beneficio económico, utilizando la gobernanza de las partes interesadas para adaptar las decisiones con el fin de obtener resultados positivos tanto para los trabajadores como para las comunidades, el medio ambiente y los accionistas.



Cómo utilizarlo

- ☐ Realiza la Evaluación de Impacto B (gratuita y confidencial)
- ☐ Consigue una puntuación mínima de 80 para cumplir los estándares
- ☐ Actualiza los documentos legales para incluir oficialmente a los trabajadores, la comunidad y los intereses medioambientales
-  Verificar y renovar la certificación cada tres años



Ventajas

- ☐ Aumenta la transparencia y fomenta la confianza de las partes interesadas
- ☐ Asumir un compromiso legal con las decisiones que benefician a todas las partes interesadas
- ☐ Impulsar la mejora continua y la diferenciación en el mercado



CONSEJO: Aunque tu empresa aún no cumpla plenamente con los requisitos, iniciar la Evaluación de Impacto B te proporciona una hoja de ruta y destaca las prioridades clave para la certificación.

Mapeo de las partes interesadas para una startup digital sostenible

Elige una empresa (de entre las opciones que aparecen a continuación o de las que conozcas) que utilice herramientas digitales (por ejemplo, aplicaciones, plataformas o inteligencia artificial) para promover la sostenibilidad medioambiental o social



Tarea

1. Describe el negocio: ¿A qué se dedican? ¿Qué los hace ecológicos y digital? ¿A quiénes se dirigen?
2. Identifica a los actores clave y agrúpalos en internos (empleados, fundadores, desarrolladores) y externos (usuarios, reguladores, comunidades, medio ambiente)

Ejemplos:



- **Too Good To Go**: aplicación que reduce el desperdicio alimentario poniendo en contacto a los usuarios con comidas sin vender
- **Good On You**: plataforma digital de valoración que promueve la moda ética
- **Voi Technology**: aplicación de micromovilidad que fomenta el transporte urbano con bajas emisiones de carbono



Mapeo de partes interesadas para una startup ecológica y digital

Ahora reflexiona de forma crítica sobre cómo *podría* gestionarse esta empresa, basándote en lo que observes en su página web, sus comunicaciones o la información pública:



- ¿Cómo crees que es su **modelo de gobernanza**? (p. ej., ¿liderazgo centralizado, cooperativo, dirigido por las partes interesadas?)
- ¿Cómo **comunican** públicamente **sus decisiones o valores**? ¿Te parecen transparentes y dignos de confianza?
- ¿Quién crees que tiene **influencia o poder de decisión** (fundadores, inversores, socios de la comunidad)?

Al finalizar este ejercicio, comprenderás cómo el enfoque centrado en las partes interesadas favorece una gobernanza adaptativa y un impacto sostenible en las empresas digitales verdes.





Sección 02

Liderar con integridad:
Gobernanza para
empresas digitales
Empresas

El liderazgo ético y sus raíces

«El liderazgo ético es fundamental no solo para los líderes a título individual, sino también para las organizaciones, especialmente para la cultura organizativa y su capital humano.» (Hubbard et al., 2025)

Para los empleados, actúa como fuente de motivación, fomentando la sensación de ser valorados y respetados, lo que a su vez impulsa la productividad, fomenta la colaboración y refuerza su compromiso con

el lugar de trabajo.

Raíces históricas

El liderazgo ético se remonta a Aristóteles, quien enseñó que los grandes líderes encarnan la sabiduría práctica, la virtud y buena voluntad. Estos principios sentaron las bases para considerar el liderazgo como una responsabilidad moral.

La evolución del liderazgo ético moderno

Con el paso del tiempo, el liderazgo ético ha evolucionado hacia la práctica moderna, integrando la equidad, la transparencia y la rendición de cuentas en el ámbito empresarial.

¿Por qué es importante?

El liderazgo ético fortalece la cultura organizativa y el capital humano, motivando a los empleados para que se sientan valorados y comprometidos. Genera confianza entre las partes interesadas e impulsa la innovación digital sostenible.

Liderazgo ético: ¿Quiénes participan?

Los líderes

- Son los responsables de marcar la pauta ética en las organizaciones.
- Su integridad, sabiduría práctica (phronesis), virtud (arete) y buena voluntad (eunoia) configuran directamente la cultura, las políticas y la confianza dentro de la organización.
- Si los líderes actúan de forma ética, generan transparencia, equidad y responsabilidad; de lo contrario, corren el riesgo de que se produzca una brecha entre los valores declarados y el comportamiento real, lo que conduce a la desconfianza.

Empleados / Capital humano:

- Son el núcleo humano de la organización y se ven directamente influenciados por la postura ética del líder.
- El liderazgo ético motiva a los empleados haciéndoles sentir valorados y apreciados, lo que aumenta la productividad, la colaboración y la lealtad.
- Los seguidores también contribuyen al adoptar y reforzar las normas éticas, creando un círculo virtuoso que fortalece la cultura organizativa.

Impacto del liderazgo ético: lo que debes saber

El liderazgo ético refuerza tanto la confianza interpersonal (entre individuos) como la confianza colectiva (dentro de la organización), creando un entorno de gran confianza que potencia la colaboración, la moral y el rendimiento a largo plazo.



Confianza interpersonal

Se define como la creencia en la competencia, la honestidad y la fiabilidad de otra persona, junto con la disposición a mostrarse vulnerable.

La confianza interpersonal tiene dos dimensiones:

1. Confianza cognitiva (basada en un juicio racional sobre la competencia y la fiabilidad).
2. Confianza afectiva (vínculos emocionales y cuidado mutuo que refuerzan la cooperación).
Impulsa el trabajo en equipo, la colaboración y la apertura a la retroalimentación.



El impacto del liderazgo ético : lo que debes saber

El liderazgo ético fomenta el éxito de la organización al promover la confianza y el compromiso, motivar a los empleados y crear una cultura de equidad, transparencia y responsabilidad.

Piénsalo:



¿Qué medidas debe tomar un buen líder para fomentar y mantener la confianza colectiva dentro de su equipo u organización?

Confianza colectiva

- Una cualidad compartida por el grupo, que surge cuando los empleados perciben colectivamente a los líderes y a sus compañeros como personas de confianza
- Crea un clima organizativo caracterizado por la transparencia, la fiabilidad y la responsabilidad.
- Una fuerte confianza colectiva conduce a un mayor rendimiento del equipo, a una mejor toma de decisiones y mejores resultados organizativos.



Educación en el
espíritu
emprendedor

Liderazgo ético en la era digital

El liderazgo ético en la era digital actual consiste en orientar el uso de la inteligencia artificial, la cadena de bloques y el big data de forma responsable, garantizando que la innovación tecnológica se ajuste a los valores morales, la confianza de las partes interesadas y el propósito de la organización.

Transformación digital y liderazgo

- ✓ La IA, la cadena de bloques y el big data están transformando la toma de decisiones, la transparencia y la eficiencia.
- ✓ Los líderes deben garantizar que estas herramientas se apliquen de forma justa y transparente, evitando sesgos y usos indebidos.

Incorporación de los valores de la organización

- ✓ Los líderes éticos utilizan la tecnología para reforzar, y no para socavar, los valores fundamentales de la organización.
- ✓ Genera confianza entre los empleados, los clientes y

los socios, convirtiendo
el cambio en un
progreso sostenible.

Educación en emprendimiento

¿Qué es la ética digital y por qué es importante conocerla?

Raíces históricas

Surgida originalmente como «ética retórica» en los inicios de Internet (Porter, 1998), la ética digital fue evolucionando a medida que cuestiones como la privacidad, los derechos de autor, la autoría y la identidad en línea pasaban a ocupar un lugar central en la comunicación dentro de los nuevos ecosistemas digitales.

Con el tiempo, el enfoque pasó de la responsabilidad personal a la responsabilidad colectiva por el bienestar público.

La ética digital se refiere a los principios y marcos que guían el comportamiento responsable, la toma de decisiones y la rendición de cuentas en el uso, el diseño y la gobernanza de las tecnologías digitales, incluidas la IA, el big data y las plataformas en línea.



Principios fundamentales de la ética digital

La ética digital no es un ideal abstracto: es un marco de gobernanza práctico que garantiza que la tecnología fomente la confianza, la equidad y la sostenibilidad en un entorno digital

01. Responsabilidad y rendición de cuentas

Los líderes tecnológicos, las plataformas y los usuarios deben tener en cuenta el impacto social de las decisiones de diseño y uso, y no solo eficiencia técnica.

02. Transparencia y confianza

Los sistemas deben diseñarse para minimizar los daños, respetar los derechos de los usuarios y comunicar claramente cómo se utilizan los

datos y los algoritmos

03. Gobernanza ética

Las plataformas y las organizaciones deben integrar valores compartidos (inclusividad, equidad, justicia) en lugar de limitarse a hacer cumplir las normas.



Por qué la ética digital es importante en la gobernanza



La ética digital consiste en fomentar activamente la confianza, la equidad y la sostenibilidad en un mundo en el que lo digital es lo primero, lo que hace que las organizaciones sean más resilientes y competitivas

Protege los derechos de las partes interesadas

- **Privacidad:** la IA y el big data recopilan información personal sensible; sin garantías éticas, su uso indebido puede dar lugar a la explotación o la discriminación.
- **Equidad:** la gobernanza ética aborda el sesgo algorítmico (por ejemplo, herramientas

de contratación sesgadas o préstamos

Fomenta la confianza y la legitimidad

- La confianza es la moneda de cambio de la economía digital; si los usuarios o socios sospechan un uso poco ético de los datos, la confianza se erosiona rápidamente.
- Transparencia en la toma de decisiones de la IA (IA explicable) y en la cadena de bloques

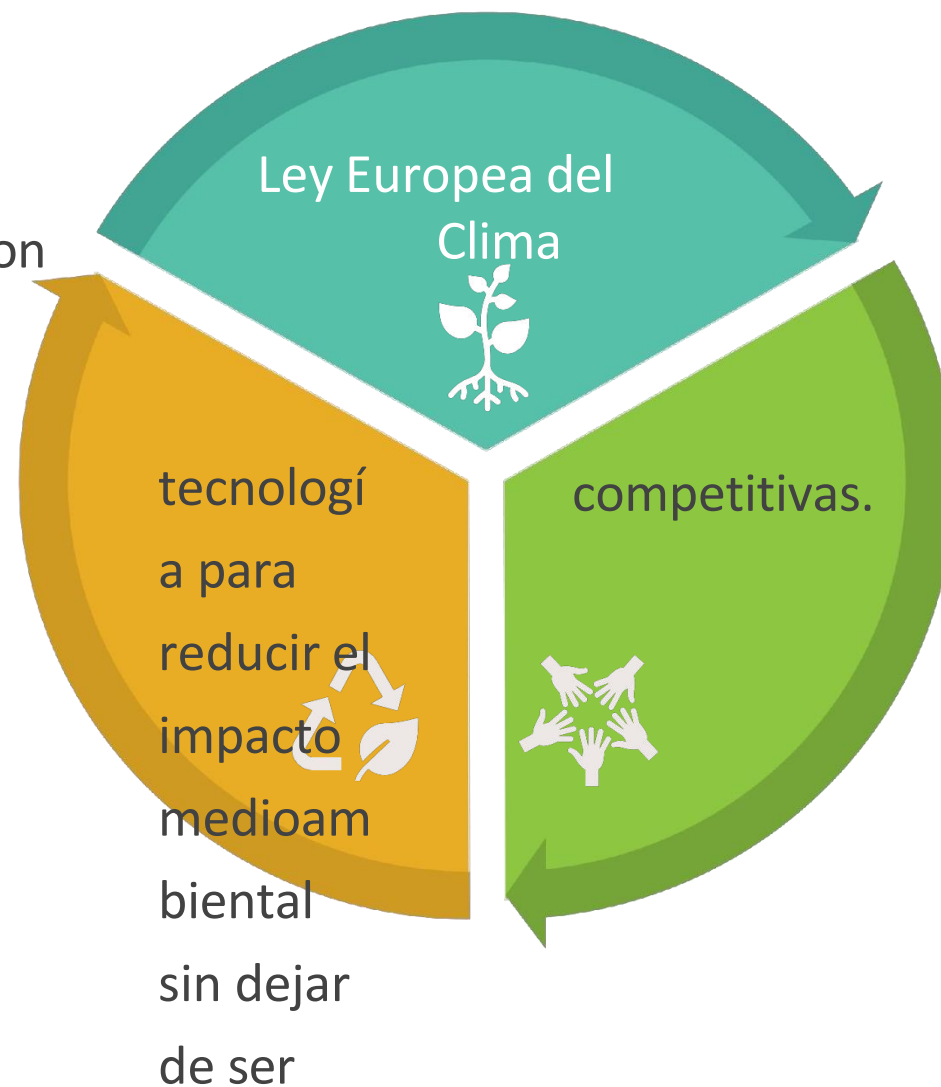


Políticas a nivel de la UE para un futuro verde y digital

En toda Europa, los responsables políticos están configurando marcos que vinculan la innovación digital con los objetivos de sostenibilidad.

Estas políticas establecen las normas y los incentivos para que las empresas diseñen, produzcan y comercialicen sus productos de una forma que favorezca tanto la competitividad como la acción climática.

En conjunto, estas políticas vinculan la innovación digital con los objetivos de sostenibilidad, garantizando que las empresas utilicen la



emprendimiento

Políticas a nivel de la UE para un futuro verde y digital

Estas políticas de la UE establecen las normas y las oportunidades para el crecimiento sostenible, ayudando a las empresas a cumplir la normativa, a ser competitivas y a ganarse la confianza en la economía verde y digital.

Ley Europea del Clima

Obliga legalmente a la UE a alcanzar la neutralidad climática para 2050 y a

una reducción de al menos el 55 % de las emisiones para 2030;

establece el marco vinculante para el resto de iniciativas

ecológicas de la UE

Plan de Acción para la Economía Circular (CEAP)

Promueve el diseño sostenible de productos, una mayor vida útil y la reciclabilidad; se centra en reducir los residuos y crear

cadena de suministro de ciclo cerrado.

Ejemplo: Pasaporte Digital del Producto (DPP)

Un registro digital que contiene datos clave sobre la sostenibilidad y el ciclo de vida de los productos; ayuda a las empresas, a los

consumidores y a las autoridades reguladoras a rastrear el



origen, los materiales y la
reciclabilidad de los
productos.

Educación en emprendimiento

Ley de Inteligencia Artificial de la UE

La Ley de IA de la UE es una nueva normativa sobre inteligencia artificial elaborada por la Comisión Europea. Sienta las bases para la regulación de la IA en la Unión Europea.

¿Cómo se utiliza?

La Ley de la UE sobre IA consta de 12 títulos principales y cada uno de ellos contiene una serie de artículos.

El Reglamento establece:

- Normas comunes para el uso y la comercialización de la IA en la UE,
- Prohibiciones de prácticas nocivas relacionadas con la IA,
- Requisitos estrictos para los sistemas de alto riesgo,

Ley de la UE sobre IA



Educación en emprendimiento

Por qué los marcos normativos de la UE son importantes para un futuro verde y digital

Los marcos normativos de la UE incorporan el liderazgo ético a la legislación, vinculando la innovación digital con la responsabilidad y la transparencia.

La Ley del Clima y el CEAP consolidan la transición verde, mientras que herramientas como el DPP conectan la tecnología con los objetivos de la economía circular.

En conjunto, garantizan que la IA, la cadena de bloques y el big data se utilicen para reducir

las emisiones,



Educación para el emprendimiento





ilek

**Green energy, truly green, at
the best price**

**Switching to ilek makes a big difference.
Sign up in 5 minutes for green electricity and green gas.**

<https://www.ilek.fr/>

Caso práctico: ilek

Green energy, truly green...

**At the best price*
for you**

100% renewable, 100% produced in France.



**At the best price*
for them**

local producers, women and men who are committed on a daily basis to the energy transition.



**At the best price*
for all of us**

You will receive advice on how to reduce your consumption.



[*Learn more](#)

Governance 15.0

Governance evaluates a company's overall mission, engagement around its social/environmental impact, ethics, and transparency. This section also evaluates the ability of a company to protect their mission and formally consider stakeholders in decision making through their corporate structure (e.g. benefit corporation) or corporate governing documents.

Mission & Engagement 2.7

Ethics & Transparency 2.2

+ Mission Locked 10

What is this? A company with an Impact Business Model is intentionally designed to create a specific positive outcome for one of its stakeholders - such as workers, community, environment, or customers.

Caso práctico: ilek

La plataforma energética digital de ilek conecta a los consumidores directamente con los productores locales de energía renovable.

ilek refleja la visión de Start-DSP al integrar la innovación digital (su mercado energético en línea), la sostenibilidad (energía 100 % renovable y objetivos de reducción de CO₂) y el emprendimiento (un negocio escalable e impulsado por la comunidad con una remuneración justa para los productores).

Como caso práctico, demuestra cómo los marcos GreenComp, DigiComp y EntreComp convergen en la práctica, lo que lo hace muy relevante para <https://www.bcorporation.net/en-us/fin>

[de-na-tbr-](#)

[kp/](#)

[oprpr/econmepuanrys/ihlei](#)



111,8 Puntuación global de impacto B
80 Cumple los requisitos para la certificación B Corp
50,9: puntuación mediana de las empresas ordinarias

Fuente: [B Corporation](#)

Educación en emprendimiento



TrustArc (herramienta de apoyo digital)

TrustArc (antes TRUSTe) es una empresa de tecnología especializada en el cumplimiento de la normativa de privacidad fundada en 1997 y con sede en California. Ofrece una plataforma SaaS unificada y servicios especializados que ayudan a las empresas internacionales a gestionar programas de privacidad de datos, certificar el cumplimiento normativo, gestionar el riesgo y generar confianza entre clientes y socios

Ventajas:

- Eficiencia operativa
- Reducción de riesgos
- Cumplimiento normativo
- Confianza y experiencia del consumidor
- Experiencia y conocimientos

Enlace: <https://trustarc.com/>



Ejercicio: Elabora un código de conducta de ética digital de 5 puntos para tu empresa



Paso 1. Identifica la misión de la organización y sus objetivos ESG.



Paso 2. Selecciona cinco principios rectores que aborden el liderazgo ético, el riesgo digital y la sostenibilidad.



Paso 3. Redacta una declaración práctica para cada principio (por ejemplo: «Nos aseguramos de que los sistemas de IA sean transparentes y comprensibles para todas las partes interesadas»).



Paso 4. Compartir los borradores con los compañeros y perfeccionarlos en función de los comentarios recibidos.

Ejercicio: Elabora un código de conducta de ética digital de 5 puntos

Para tu empresa

Este ejercicio permite a los alumnos aplicar los principios del liderazgo ético mediante la creación conjunta

☐ ¿Cómo se alinean los principios elegidos con la misión y los objetivos ESG de tu organización?



☐ ¿Qué riesgos (éticos, digitales o medioambientales) le han resultado más difíciles de abordar y por qué?

☐ ¿Cómo podrían influir los contextos culturales o regionales en el diseño de un Código de Conducta de Ética Digital?

Resultado:



Un Código de Conducta de Ética Digital de 5 puntos que integra el liderazgo ético, la gobernanza digital y los principios de sostenibilidad.

Una comprensión más clara de cómo poner en práctica la ética digital en los





Sección 03

**Fomentar la resiliencia a través de
una gobernanza
Gobernanza**

Cultura organizativa y cambio

Edgar Schein, un destacado psicólogo organizacional, desarrolló uno de los modelos más influyentes de cultura organizacional, en el que destaca hasta qué punto están arraigados los valores y los supuestos determinan el comportamiento de las organizaciones y su respuesta al cambio.

Más información: [«Cultura organizativa y liderazgo»](#), de Edgar H. Schein, 2010



Cultura organizativa y cambio

El éxito del cambio depende de reconocer la cultura organizativa y adaptarla a las nuevas exigencias.

- La cultura consiste en formas compartidas de pensar y actuar que determinan cómo responde la organización ante los cambios disruptivos.
- Actúa tanto como facilitadora (fomentando la innovación, la sostenibilidad y la ética digital) como barrera, generando resistencia cuando no está alineada.

[Haz clic para ver el vídeo](#)



Cursos de gestión, Mike Clayton. 2021. Edgar Schein: el maestro de la cultura organizativa

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=TMqTN4fGb1k>

Educación en emprendimiento



Dimensiones culturales y gestión del cambio

Otro autor interesante que aborda la cultura organizativa es Geert Hofstede, un destacado experto en gestión intercultural, quien propone un marco que explica cómo las culturas nacionales influyen en la forma en que las organizaciones responden al cambio.

El marco de dimensiones culturales de Hofstede

Parte 1

Distancia de poder

La capacidad de una organización o un sistema para adaptarse, recuperarse y evolucionar en respuesta a una perturbación o la incertidumbre.

Individualismo frente a colectivismo

Participación significativa de empleados, comunidades, clientes y socios, en los procesos de toma de decisiones.

Masculinidad frente a

feminidad

Equidad en la distribución de beneficios, riesgos y oportunidades entre todas las partes interesadas, garantizando que ningún grupo se quede atrás.



Las dimensiones culturales y la gestión del cambio

El marco de Hofstede es especialmente relevante para las pequeñas y medianas empresas (pymes), que a menudo reflejan los valores culturales de su país.

Comprender estas dimensiones ayuda a explicar por qué una misma iniciativa de cambio tiene éxito en un contexto, pero

Evitación de la incertidumbre

El nivel de comodidad que tienen las personas ante la ambigüedad, el riesgo, y las situaciones no estructuradas.

Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo

El grado en que una cultura valora las virtudes orientadas al futuro, como la perseverancia, frente a las del presente o valores orientados al pasado, como la tradición y las

Indulgencia frente a moderación

El grado en que una sociedad permite o reprime la satisfacción de los deseos humanos básicos relacionados con el disfrute la vida y la diversión.



Comprender el cambio y por qué es importante

El éxito del cambio en las pymes depende de reconocer la cultura organizativa y adaptarla a las nuevas exigencias.



¿Qué es el cambio?

La transición del estado actual al estado deseado en el futuro; impulsada por presiones externas y necesidades internas de gobernanza.



¿Por qué es importante (para las pymes)?

El 70 % de los esfuerzos de cambio fracasan sin una gestión estructurada; las crisis medioambientales y las nuevas normativas exigen una gestión ágil y orientada a los objetivos.



El cambio como oportunidad

Los sistemas de gobernanza adaptativa mejoran la resiliencia, la competitividad y la confianza; animan a las pymes a experimentar con nuevas tecnologías.

Los modelos de gestión del cambio
ayudan a
a los líderes
a diseñar sistemas de gobernanza que
sean:
Inclusivos
Resiliente
s Ágiles

Cómo afrontar el cambio en la gobernanza Sistemas



- Un cambio eficaz no es solo una cuestión de intención, sino que requiere enfoques estructurados y paso a paso que guíen a las organizaciones a través de la incertidumbre.
- Los marcos de cambio estructurados proporcionan a los líderes las herramientas necesarias para dirigir sus instituciones a través de la incertidumbre y la



transformación.

Hablemos de dos modelos muy utilizados de gestión del cambio

01

El modelo de 8 pasos de Kotter: una hoja de ruta estratégica para la transformación organizativa a gran escala >

El modelo de Tjitlhen P. Kotter (1996) describe ocho pasos secuenciales para implementar con éxito el cambio organizativo. Resulta especialmente útil para transiciones complejas y a gran escala, como la reestructuración digital o la planificación de la adaptación al cambio climático.

02

El modelo ADKAR: un enfoque centrado en las personas y orientado al cambio individual

Desarrollado por Prosci, el modelo ADKAR se centra en el cambio individual como base para la transformación organizativa.

Especialmente eficaz en pymes o en sistemas de gobernanza descentralizados, ofrece un método paso a paso para fomentar la preparación interna.

El modelo de gestión del cambio en 8 pasos de Kotter

1. Crear un sentido de urgencia

2. Formar una coalición rectora

3. Definir una visión estratégica

4. Comunicar la visión

5. Capacita a los demás para que actúen en consonancia con la visión

6. Conseguir logros a corto plazo

7. Consolidar las mejoras e impulsar más cambios

8. Consolidar los nuevos cambios



Modelo ADKAR

Concienciación

Comprender
la necesidad de cambio

Deseo

Apoyo
y participar en el
cambio

Conocimiento

o: Aprende
a cambiar

Capacidad:

Aplica nuevas
habilidades y
comportamientos

Refuerzo: Mantener el
cambio a lo largo del
tiempo

Herramientas y mecanismos para evaluar el cambio

Retroalimentación de 360 grados

Objetivo: Recopilar las perspectivas de los compañeros, subordinados y directivos.

Aplicación: Desarrolla el liderazgo la rendición de cuentas digital y la alineación en las pymes.

Revisiones posteriores a la acción (AAR)

Objetivo: Recopilar las perspectivas de los compañeros, subordinados y directivos.

Aplicación: Desarrolla el liderazgo y de sostenibilidad la armonización en las pymes.

Cuadros de mando integrales (BSC)

Objetivo: Alinear las métricas en estrategia, procesos, y las personas.

Aplicación: Realiza un seguimiento de la y de sostenibilidad, Equilibrar el corto y

En conjunto, estas herramientas ofrecen un enfoque equilibrado para evaluar el cambio, captando el comportamiento del liderazgo, el aprendizaje organizativo, la alineación

estratégica y la preparación para los retos futuros, garantizando que la gobernanza siga siendo ágil y responsable.

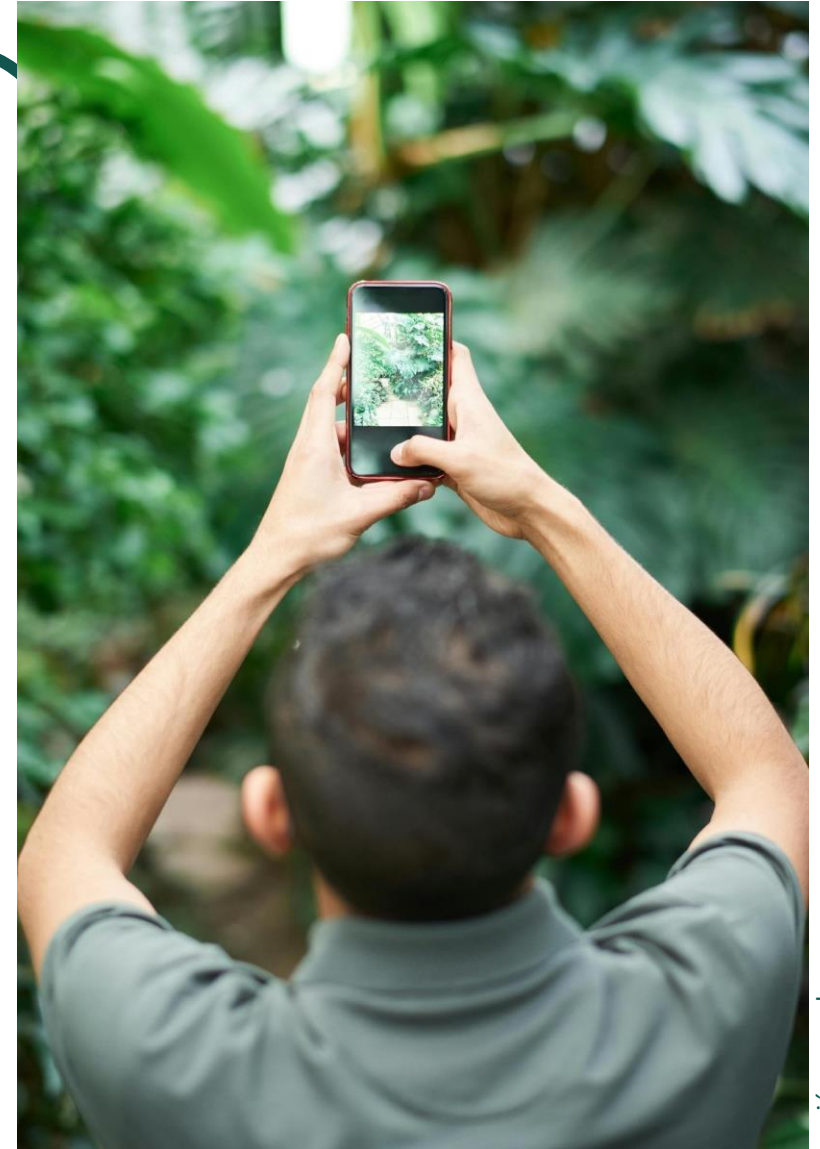
Herramienta

Herramienta de comparación entre países

La herramienta de comparación entre países de «The Culture Factor» permite a los usuarios comparar las culturas nacionales en múltiples dimensiones, como la distancia de poder, el individualismo y la evitación de la incertidumbre, basándose en el marco cultural de Hofstede.

Ventajas:

- Información rápida
- Concienciación intercultural
- Apoyo a la toma de decisiones
- Coordinación del equipo



Enlace: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=>



Por qué es importante la evaluación en la gestión del cambio

La evaluación no es el final del cambio, sino un ciclo continuo que mantiene la gobernanza resiliente, adaptable y ética.



Rendimiento y eficacia

- Identifica lo que funciona y lo que no;
- Proporciona datos para ajustar las estrategias en tiempo real;
- Garantiza que se cumplan los objetivos de las transiciones ecológica y digital.



Responsabilidad y transparencia

- Genera confianza entre las partes interesadas al mostrar resultados;
- Refuerza la legitimidad de las decisiones de gobernanza;
- Demuestra responsabilidad ética en el cambio basado en datos.



Aprendizaje y adaptación

- Incorpora el aprendizaje continuo en los sistemas de gobernanza;
- Fomenta la inclusividad y la participación diversa;
- Evita daños no deseados y fomenta un cambio cultural a largo plazo.



Caso práctico: Refurbed

Refurbed es un mercado en línea con sede en Viena que pone en contacto a los consumidores con productos electrónicos de alta calidad reacondicionados por profesionales.

Refurbed aborda un problema persistente: muchos consumidores ven con escepticismo los productos electrónicos de segunda mano debido a la incertidumbre sobre su calidad, las garantías limitadas y la escasa transparencia. Para superar esto, Refurbed ha creado un mercado bilateral en el que:

- **Los restauradores son sometidos a un proceso de selección** y deben seguir un proceso de restauración estandarizado de varios pasos que incluye pruebas, reparaciones y clasificación de calidad.
- **Los consumidores están protegidos** por garantías, políticas de devolución e información clara sobre los productos, lo que reduce la percepción de riesgo y

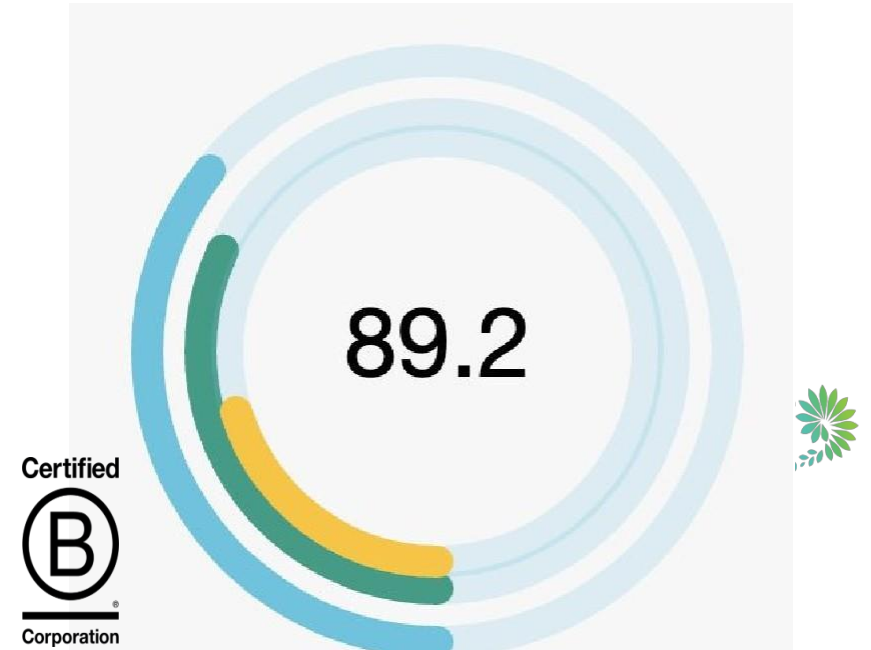
89,2 Puntuación global de impacto B

80: cumple los requisitos para la certificación B Corp

50,9: puntuación media de las empresas convencionales

Fuente: [B Corporation](#)

Educación en emprendimiento



Ejercicio: Desarrolla un modelo de gestión del cambio para tu empresa

Aplica un modelo de gestión del cambio y haz que tu empresa sea más respetuosa con los criterios ESG



Imagina que formas parte del equipo directivo de una pequeña o mediana empresa tecnológica. Tienes éxito en el ámbito digital, pero quieres integrar los principios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en tu estrategia, cultura y operaciones.

2. Se han identificado los cambios culturales y de gobernanza necesarios para lograr la sostenibilidad



Ejercicio: Desarrolla un modelo de gestión del cambio para tu empresa



Paso 1. Selecciona un modelo de gestión del cambio (el marco de 8 pasos de Kotter o el modelo ADKAR)



Paso 2. Traza el camino de la transformación desde tu situación actual hasta un futuro en el que los criterios ESG estén integrados en la cultura y la gobernanza



Paso 3. Identifica los factores culturales que facilitan o dificultan la transformación



Paso 4. Integrar medidas de gobernanza (incluir políticas, procesos y prácticas de liderazgo que respalden los objetivos ESG)



Ejercicio: Desarrolla un modelo de gestión del cambio para tu empresa



Preguntas para la reflexión



- ¿Cómo generará un sentido de urgencia o concienciará sobre la necesidad de integrar los criterios ESG?



- ¿Qué medidas tomarás para alinear la cultura organizativa con los valores ESG?



- ¿Qué obstáculos podrían surgir y cómo los abordarás?



- ¿Cómo medirás el éxito durante y después del



05

Conclusión

Lo que has conseguido

En resumen, has logrado:

- una comprensión más profunda de lo que significa en la práctica una gobernanza ética e inclusiva
- una comprensión clara de cómo la integridad del liderazgo influye en la confianza y la rendición de cuentas,
- la confianza necesaria para impulsar un cambio en tu organización.

En conjunto, estos pasos muestran cómo el **liderazgo ético, la gobernanza adaptativa y la confianza colectiva (cultura y colaboración)**



Módulo 10: Conclusión

Lo que has aprendido:

Sección 1: Hemos explorado cómo pasar de los modelos centrados en los accionistas a los centrados en las partes interesadas, cómo funciona la gobernanza adaptativa y cómo generar confianza a través del liderazgo inclusivo.

Sección 2: Hemos analizado el liderazgo ético y la transformación digital, centrándonos en cómo la gobernanza debe adaptarse a la IA, el blockchain y la ética de los datos: equilibrando la innovación con la rendición de cuentas.

Sección 3: Nos hemos centrado en el cambio, la resiliencia y el riesgo: hemos presentado modelos estructurales como el modelo ADKAR y el modelo de los 8 pasos de Kotter, mostrando cómo los mecanismos de retroalimentación aportan agilidad a los sistemas de gobernanza.



¡Enhorabuena!

¡Has completado el curso!

Has completado... el módulo 10

Sección 1. Gobernanza adaptativa para empresas con una misión

Sección 2. Liderar con integridad: gobernanza para empresas digitales sostenibles

Sección 3. Fomentar la resiliencia mediante una gobernanza inclusiva y ágil

EPIC STAYS está bajo una
licencia [CC BY-SA 4.0](#)



Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los del Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V., Agencia Nacional para la Cooperación Universitaria Erasmus+. Ni la Unión Europea ni la autoridad subvencionadora se hacen responsables de los mismos.

