

Guía ASG

PARA

pymes
jurídicas



 Mutualidad

Prólogo

Estimados compañeros y compañeras,

El sector jurídico se encuentra en medio de una transformación profunda, marcada por desafíos inéditos y oportunidades sin precedentes. En este contexto, se hace imprescindible repensar y renovar las estrategias que guían la gestión y el desarrollo de nuestros despachos. El incremento de las expectativas de los clientes, la dificultad para atraer y retener talento clave, el vertiginoso avance tecnológico y la creciente complejidad normativa están remodelando nuestro entorno profesional. Al mismo tiempo, áreas emergentes como la sostenibilidad están adquiriendo un protagonismo cada vez mayor.

Conscientes de estas nuevas demandas, desde **Mutualidad**, en colaboración con **Valora Consultores**, hemos diseñado esta guía práctica con el objetivo de fortalecer a las pequeñas y medianas empresas jurídicas en su camino hacia la sostenibilidad. En sus páginas, presentamos buenas prácticas en tres áreas clave: **ambiental, social y de buen gobierno (ASG)**. Estas prácticas no solo buscan generar un impacto positivo en el entorno, sino también impulsar la competitividad y mejorar la reputación de las organizaciones que las adoptan.

Este documento ofrece un enfoque integral, combinando una visión general con un análisis específico de la sostenibilidad en el sector jurídico. En primer lugar, exploramos los beneficios que las estrategias ASG brindan a las empresas, con un énfasis especial en cómo pueden fortalecer su competitividad en los mercados. Posteriormente, profundizamos en las particularidades de las **pymes**, para finalizar con un enfoque detallado en el sector jurídico. En esta última sección, proporcionamos datos clave que subrayan la urgencia de integrar la sostenibilidad como una estrategia esencial para garantizar la resiliencia y el éxito a largo plazo.

Adoptar prácticas ASG no solo responde a la exigencia del contexto actual, sino que también ofrece resultados concretos y tangibles para los despachos: la exploración de nuevas oportunidades de negocio, la reducción de costos derivados de la rotación de personal, la mitigación de riesgos legales y éticos, y, en definitiva, el fortalecimiento de la posición competitiva en el mercado.

Con esta guía, nuestro propósito es inspirar a los despachos de abogados, independientemente de su tamaño, a incorporar prácticas sostenibles que beneficien no solo a sus organizaciones, sino también a sus clientes y a la sociedad en su conjunto.

Les invitamos a sumergirse en estas páginas, que servirán como un recurso práctico para afrontar los desafíos del presente y contribuir a la construcción de un futuro más sostenible para el sector jurídico.

Atentamente,

Enrique Sanz Fernández-Lomama,
presidente de Mutualidad.

Senén Ferreira,
CEO de Valora Consultores.

Este documento ha sido elaborado con la colaboración de **Valora Consultores**, firma especializada en sostenibilidad y financiación ASG, que impulsa la transformación de los modelos de negocio.



I

SOSTENIBILIDAD: QUÉ ES Y POR QUÉ ES CLAVE PARA LAS EMPRESAS

04

1.1. Introducción a los tres ejes que integran la sostenibilidad

05

1.2. La sostenibilidad como ventaja competitiva para las empresas

07

1.3. Principales tendencias ASG a nivel global, actuales y futuras

09

2

LA SOSTENIBILIDAD EN LAS pymes ESPAÑOLAS

11

2.1. Situación actual de la sostenibilidad en el tejido de las pequeñas y medianas empresas españolas

12

2.2. Ventajas de gestionar una pyme con criterios ASG

13

3

LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR JURÍDICO Y SU INTEGRACIÓN EN LAS pymes JURÍDICAS

15

3.1. Claves ASG en empresas de servicios jurídicos: principales iniciativas y mejores prácticas

16

3.2. Principales ventajas competitivas y oportunidades derivadas de la integración de criterios de sostenibilidad en una pyme jurídica

19

4

¿QUÉ ESTRATEGIAS PUEDES IMPLEMENTAR PARA INTEGRAR LA SOSTENIBILIDAD EN TU pyme?

22

4.1. Gestión de impactos ambientales

24

4.2. Gestión de impactos sociales

28

4.3. Gestión de la gobernanza

34

5

5. HERRAMIENTAS DE APOYO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES PROPUESTAS

40

6. CASOS PARA INSPIRARSE

43

7. GLOSARIO

47

8. BIBLIOGRAFÍA

50

8.1. Artículos, informes y sitios web

51

8.2. Legislación

52

 Mutualidad

I

Sostenibilidad:
qué es y por qué
es clave para
las empresas



1.1. Introducción a los tres ejes que integran la sostenibilidad

El **compromiso empresarial** con el entorno y la sociedad se ha movido en las últimas décadas desde la mera filantropía hasta un enfoque más integrado en la estrategia y gestión de las compañías, entendiéndose como algo que **genera valor al negocio** y permite a las compañías ser más resilientes y competitivas en el tiempo.

La transformación sostenible no sólo es una exigencia creciente del mercado, sino que también representa una gran oportunidad de crecimiento y posicionamiento entre los clientes y empleados de las firmas jurídicas



De la filantropía➤ A la sostenibilidad con un enfoque estratégico e integrado

El compromiso empresarial con la sociedad y el medio ambiente se limitaba mayormente a actividades filantrópicas, como donaciones, voluntariado o apoyo a iniciativas comunitarias.

Este enfoque, aunque positivo, era, a menudo, periférico a las operaciones principales de la empresa y no estaba necesariamente alineado con su estrategia de negocio.

La sostenibilidad empresarial, con un enfoque estratégico e integrado, se basa en tres objetivos fundamentales: el crecimiento económico sostenible, el bienestar social y el respeto al medio ambiente. Esto supone que las decisiones empresariales no solo se basan en la rentabilidad económica, que sigue siendo importante, sino que también en el impacto que tienen en el medio ambiente y las personas.

- **Sostenibilidad económica:** Busca crear valor económico de manera sostenible, garantizando la viabilidad financiera a largo plazo. Incluye la gestión eficiente de los recursos financieros, la promoción de la rentabilidad, la inversión en innovación y la gestión de riesgos económicos, mientras se considera el impacto de las decisiones empresariales en el entorno social y ambiental.
- **Sostenibilidad social:** Está centrada en garantizar el bienestar de las personas y las comunidades, este eje de la sostenibilidad aborda aspectos como la equidad, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, las condiciones laborales justas, las necesidades y derechos del consumidor y el desarrollo comunitario. Asimismo, se incorpora el enfoque del impacto de los riesgos sociales para la buena evolución de la compañía y su negocio.
- **Sostenibilidad medioambiental:** Busca minimizar los impactos negativos en el medio ambiente mediante el uso eficiente de los recursos naturales y materias primas, la reducción de las emisiones de GEI, el uso de energías renovables, etc. Además, incluye la evaluación del impacto del riesgo climático en el negocio.

Para evaluar y gestionar estos tres pilares de forma efectiva, las empresas recurren a los criterios ASG (ambientales, sociales y de buen gobierno). Estos criterios permiten a inversores, clientes y otras partes interesadas medir el desempeño de la organización en estos tres ámbitos clave de la sostenibilidad.



Criterios Ambientales (A)

Ejemplos: emisiones de carbono, uso de energía, gestión de los recursos naturales y de los residuos, prácticas de sostenibilidad en la cadena de suministro, etc.



Criterios Sociales (S)

Ejemplos: derechos y condiciones laborales, diversidad e inclusión, conciliación, relaciones con la comunidad, salud y seguridad en el trabajo, impacto en los consumidores, etc.



Criterios de Gobernanza (G)

Ejemplos: ética empresarial, remuneración de ejecutivos, control y gestión de riesgos, reporte y transparencia, etc.

1.2. La sostenibilidad como ventaja competitiva para las empresas

Como hemos visto, la sostenibilidad en el ámbito empresarial ha vivido una evolución remarcable: lo que antes se consideraba como un complemento en el ámbito de las buenas prácticas corporativas, una obligación o una carga, **se ha transformado en una ventaja competitiva crucial para las organizaciones.**

El incremento de la presión regulatoria en materia de sostenibilidad, los movimientos en los mercados de inversión y financiación hacia inversiones que integran criterios, o la mayor sensibilización de clientes, consumidores y de la sociedad general hacia la responsabilidad de las empresas, hacen que **la sostenibilidad pase a ser un elemento estratégico para las empresas.**

En este contexto, es posible afirmar que la sostenibilidad¹:

Favorece el cumplimiento normativo y el comportamiento ético de los miembros de la organización.

- **Evita las sanciones y los riesgos reputacionales** que se puedan derivar de conductas ilícitas o de acciones que sea percibidas como poco "éticas" por parte de los grupos de interés (clientes, inversores, proveedores, ...).
- **Ayuda a anticiparse al incremento de la presión regulatoria ASG** que llega en gran medida de Europa, particularmente en ámbitos como la igualdad, la transparencia, los derechos humanos o la lucha contra lo cambio climático.

Mejora el posicionamiento de la empresa en el mercado.

- **Atracción de nuevos cliente:** Hoy en día, los consumidores son más exigentes que nunca con las marcas que eligen. En este contexto, muchas personas ya prefieren a aquellas compañías que actúan de manera ética y responsable, y que además tienen un impacto positivo en la sociedad.
- **Fidelización de clientes.** Los clientes que valoran la sostenibilidad tienden a mantenerse fieles a las compañías que están comprometidas con los criterios ASG, e incluso a menudo se convierten en promotores de estas marcas, recomendándolas a su círculo o en redes

¹ Asociación para el Progreso de la Dirección, 2024. Centro de Finanzas Sostenibles y Responsables de España, 2024.

sociales.

- **Entrada a nuevos mercados y sector que imponen criterios ASG.** Esto significa que las empresas pueden acceder a mercados emergentes donde los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) son requisitos esenciales.

Facilita el acceso a mejores condiciones de financiación (productos financieros sostenibles).

Las entidades financieras muestran un interés creciente en incorporar en su portfolio a entidades y proyectos sostenibles, ofertándoles productos financieros que los premian con condiciones más ventajosas.

Favorece la atracción de nuevos inversores.

Cada vez más inversores buscan oportunidades que no solo generen rendimientos financieros, sino que también contribuyan positivamente al medio ambiente y a la sociedad. Los fondos de inversión y los índices bursátiles que se enfocan en criterios ASG han ganado popularidad, lo que refleja esta tendencia.

Mejora la gestión del talento.

La adopción de criterios sociales en general, y particularmente en el ámbito de la gestión de personas, ayudan a la captación y retención de talento. Además, cada vez más personas prefieren trabajar en empresas con propósito que generan un impacto positivo en la sociedad.

Fortalece la “licencia social” para operar de la empresa.

Se refiere al nivel de aceptación o aprobación que una empresa o proyecto obtiene de la comunidad local y de otros grupos de interés clave. Esta “licencia social” asegura la sostenibilidad para operar a largo plazo.

Reducción de los costes operativos de la empresa.

Esto se logra gracias a la implantación de medidas de eficiencia energética, economía circular,... al mismo tiempo que se reducen los impactos negativos sobre el medio ambiente.

Evita riesgos reputacionales vinculados a la cadena de suministro.

La reputación es un activo invaluable para los despachos de abogados y otras empresas jurídicas. Asociarse con proveedores o subcontratistas que no cumplen con estándares éticos puede dañar gravemente la imagen del despacho, especialmente si están involucrados en prácticas como explotación laboral, corrupción, o violaciones de derechos humanos.

Fomenta la innovación y la mejora continua.

La búsqueda de soluciones sostenibles puede llevar a la implementación de procesos más eficientes y tecnologías innovadoras que mejoren la prestación de servicios. Así mismo, fomentar la diversidad y la inclusión en la plantilla también favorece la capacidad de generación de ideas nuevas y de resolución de problemas a la diversidad de perspectivas.

1.3. Principales tendencias ASG a nivel global, actuales y futuras

El mundo está cambiando a una velocidad cada vez mayor, y la sostenibilidad se ha convertido en un tema ineludible en el debate público español, europeo y global.

A continuación, se presentan los **principales temas que dominan este debate en la actualidad**²:

- **Incremento de las exigencias de divulgación de información de sostenibilidad para las empresas.**
A nivel europeo, se ha aprobado la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa, una norma que viene a equiparar la información sobre sostenibilidad con la información financiera.
- **La búsqueda de talento ASG.**
La complejidad de las regulaciones técnicas en todo el ámbito ASG obliga a las empresas a rodearse de talento especializado que les guíe. Rodearse de equipos que tengan una amplia experiencia ASG en las temáticas exigidas es un imperativo a fin de evitar riesgos en materia

de cumplimiento normativo, así como de adaptarse a las nuevas necesidades y exigencias del mercado. En el caso particular de los despachos de abogados, contar con personal con conocimientos ASG resulta aún más crucial, en la medida en que les permitirá aprovechar las múltiples oportunidades de negocio vinculadas a la transición sostenible.

- **Sostenibilidad y respeto por los derechos humanos en las cadenas de valor.**
Con la reciente aprobación de la Directiva de la UE sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad (CSDDD), se ha dado un gran paso en la regulación de esta materia. Esta Directiva establece requisitos para que, tanto las empresas como sus socios en toda la cadena de suministro, eviten, pongan fin o reduzcan su impacto negativo sobre los derechos humanos y el medio ambiente.

Según una consulta empresarial realizada por el Pacto Mundial de la ONU, el 21% de las empresas españolas evalúan ya a sus proveedores en derechos humanos, y un 31% en aspectos medioambientales. Esta cifra se verá incrementada en gran medida gracias a la CSDDD³.

- **La Inteligencia Artificial para abordar retos ASG.**
Si hay una característica verdaderamente disruptiva de la Inteligencia Artificial es que nos genera grandes expectativas para resolver retos ASG complejos que llevamos años tratando de resolver: monitoreo y optimización del uso de recursos naturales, control del cumplimiento de los DDHH a lo largo de la cadena de valor, fomento de la participación ciudadana, ...
- **Inversión responsable y finanzas sostenibles.**
Durante los últimos años se ha producido un aumento significativo de los fondos de inversión que incorporan criterios ASG en sus decisiones de inversión. De forma paralela, se han empezado a

² Valora, 2024

³ Pacto Mundial Red Española, 2022

emitir también bonos etiquetados como verdes, sociales o sostenibles para financiar proyectos específicos que aborden desafíos ambientales y sociales.

- **En la integración ASG hay prioridades: la adecuada gobernanza y la ética corporativa debe ir por delante.**
En los últimos años, se ha acelerado la velocidad con la que los “errores de gobernanza” se trasladan al valor de una empresa, unido a la presión regulatoria que avanza también en este sentido, sitúa a la “G” en el centro de muchas decisiones corporativas.
- **La adaptación climática como política económica, no ambiental.**
España, a pesar de encontrarse entre las economías más vulnerables al cambio climático dentro de la Unión Europea, puede llegar a convertirse en una de las más competitivas en la transición hacia un sistema sostenible. Conocer los riesgos vinculados al cambio climático que afectan a la economía y a las empresas españolas, anticiparse a ellos, y transformarlos en una oportunidad es clave para afrontar este reto.





La sostenibilidad en
las pymes españolas

2.1. Estado actual de la sostenibilidad en las pymes españolas

Dado que el 95% del tejido empresarial español está compuesto por pymes, es evidente que no se puede avanzar en el proceso de transformación a un modelo empresarial sostenible sin su participación. Su integración es fundamental y debe hacerse de manera lógica y eficiente.

El [Informe sobre pymes y sostenibilidad en 2024 elaborado por FINRESP junto con CEpyme](#), nos proporciona algunos datos interesantes sobre cuál es el nivel de integración de los criterios ASG en las pymes españolas⁴:

- El 65% de las pymes están medianamente o muy familiarizadas con los términos ASG (ambiental, social, de gobierno).
- El 39% de las pymes declaran que sus clientes les solicitan información sobre sostenibilidad con respecto a sus productos y servicios.
- El 67% de las pymes consideran que están algo o muy afectadas por regulaciones en materia de sostenibilidad, y tan solo un 6% afirma no estar afectadas por normativas sobre sostenibilidad, porcentaje que se compone de algunas empresas sin trabajadores, microempresas y pequeñas empresas.
- El 75% de las pymes consideran que la sostenibilidad va a ser una prioridad, en lo referente a materia regulatoria, en los próximos 5 años.
- El 71% de las empresas que han participado en la encuesta afirman haber llevado a cabo medidas en la materia ambiental, social y de gobierno corporativo.
- El 60% de las acciones adoptadas corresponden a medidas medioambientales. Las medidas que más se llevan a cabo en este plano son las relativas a la gestión de los residuos generados y de mejora de la gestión energética.
- Aunque en menor medida, el 42% de las pymes implementan medidas en el ámbito social. En este sentido, destacan las iniciativas para favorecer el clima laboral, la formación y el apoyo a ONGs.
- En cuanto a cuestiones asociadas a la mejora del gobierno de la empresa, el 72% han ejecutado alguna medida de mejora en este aspecto. En cuanto a las medidas concretas implementadas, casi la mitad de las pymes cuentan con un canal de denuncias y un 47% con un Código Ético o de Conducta que, en su caso, incorpora las normas deontológicas propias de la profesión.

⁴ Centro de Finanzas Sostenibles y Responsables de España, 2024.

2.2. Ventajas de gestionar una pyme con criterios ASG

Los beneficios asociados a la sostenibilidad no son exclusivos de las grandes corporaciones, sino que, como veremos a continuación, también son aplicables y extrapolables a las pymes:

Favorece el cumplimiento normativo y el comportamiento ético de los miembros de la organización.

El incremento de la normativa en materia, ambiental, social y de buen gobierno no deja de crecer, y aunque muchas de estas regulaciones inicialmente están dirigidas a las grandes empresas, con el tiempo se extienden, directa o indirectamente, también a las pymes para asegurar un estándar uniforme en el mercado (efecto cascada). Una muestra de esto es la normativa que regula los planes de igualdad⁵ o los canales de denuncias⁶,

que inicialmente se aplicaba a las grandes empresas pero que gradualmente se acabó extendiendo hasta llegar a las pymes de más de 50 trabajadores.

Mejora el posicionamiento de la empresa en el mercado.

- El posicionamiento ante clientes en sostenibilidad es un elemento clave, especialmente en el tejido de las **pequeñas y medianas empresas que forman parte de cadenas de valor de grandes empresas y/o multinacionales**, las cuales **están evaluando y exigiendo** cada vez más a su **cadena de proveedores la aplicación de criterios ASG**.

Conviene señalar en este punto que la Directiva sobre diligencia debida en materia

de sostenibilidad empresarial potenciará este aspecto. La norma en cuestión adopta un enfoque de toda la cadena de valor, lo que significa que las grandes empresas examinarán el desempeño de su cadena de suministro en materia de sostenibilidad y Derechos Humanos.

- **La sostenibilidad también brinda a las empresas un amplio abanico de nuevos nichos de negocio.** A través de la innovación en productos y servicios alineados con los criterios ASG, las organizaciones buscan incrementar su base de clientes. Ejemplos de esta innovación son los servicios de alquiler y reventa de productos usados, la ingeniería ambiental, la arquitectura y el urbanismo sostenible o la movilidad compartida.

⁵ Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

⁶ Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción.

- **La incorporación de criterios ASG facilita también la contratación en el sector público.** Cada vez son más las licitaciones públicas que incluyen entre sus criterios de adjudicación aspectos ambientales y sociales, en línea con la directriz marcada por la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público en su artículo 17.

Facilita el acceso a mejores condiciones de financiación.

Las pymes tienen a su disposición diferentes opciones de financiación sostenible, como los bonos y los préstamos sostenibles ofrecidos por instituciones financieras privadas, o las subvenciones y ayudas de la Administración Pública dirigidas a proyectos que promuevan la sostenibilidad. **Adaptarse a estos nuevos modelos de financiación permite a las pymes que apuestan por la sostenibilidad acceder a mejores de financiación más favorables** que las tradicionales, así como a nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Favorece la atracción de nuevos inversores.

- Adoptar criterios ASG en la estrategia empresarial de las pymes **atrae a inversores que buscan empresas resilientes y con un enfoque a largo plazo.**

Los criterios ASG permiten a las pymes demostrar que identifican y gestionan sus riesgos de manera responsable, lo que las hace menos susceptibles de sufrir crisis reputacionales, incumplimientos normativos, una mala gestión del talento, cortes en la cadena de suministro, etc.

- Así mismo, el mundo de la inversión está experimentando un cambio importante, con un **aumento notable en los fondos de impacto. Estos fondos no solo buscan generar beneficios financieros, sino también un impacto social y ambiental positivo**, y están ganando cada vez más relevancia. Incluso las gestoras de inversiones más tradicionales se están adaptando, creando nuevos instrumentos más enfocados en el impacto⁸.

Mejora la gestión del talento.

Actualmente muchas pymes se enfrentan a un importante desafío en cuanto a la atracción y retención del talento, el cual se puede ver incrementando por la imposibilidad de competir con los altos salarios que ofrecen las grandes compañías.

En este contexto, la incorporación de criterios ASG juega un papel clave: **cada vez más los trabajadores dan importancia a aspectos que van más allá del salario**, como las medidas de conciliación, las oportunidades de desarrollo

personal profesional o un buen ambiente laboral, además de una cultura de transparencia y ética en la empresa.

Fortalece la “licencia social” para operar de la empresa.

Las pymes suelen estar más estrechamente vinculadas a su entorno local, esto les permite establecer relaciones más sólidas con su comunidad, pero también las hace más vulnerables a los impactos negativos en su reputación.

La implementación de criterios ASG ayuda a evitar y mitigar estos riesgos reputacionales al asegurar que la empresa se perciba como ética y responsable, lo que genera confianza tanto entre los clientes como entre los socios comerciales.

Reducción de los costes operativos de la empresa.

La adopción de práctica sostenibles por parte de una pyme, pueden suponer una importante **reducción de sus costes asociados al consumo eléctrico, de combustible, de agua o de otros materiales** como el papel o cartón. Además, este tipo de prácticas pueden implementarse tanto en el campo, como en fábricas, como en oficinas, por lo que beneficia a todo tipo de compañías.

⁷ Artículo 1.3: En toda contratación pública se incorporarán de manera transversal y preceptiva criterios sociales y medioambientales siempre que guarde relación con el objeto del contrato, en la convicción de que su inclusión proporciona una mejor relación calidad-precio en la prestación contractual, así como una mayor y mejor eficiencia en la utilización de los fondos públicos. Igualmente se facilitará el acceso a la contratación pública de las pequeñas y medianas empresas, así como de las empresas de economía social.

⁸ Morningstar, 2024

 Mutualidad

3

La sostenibilidad
en el sector jurídico
y su integración en
las pymes jurídicas



3.1. Claves ASG en servicios jurídicos: iniciativas y buenas prácticas

Con el fin de identificar las **principales temáticas ASG** en las que están trabajando los despachos con un mayor posicionamiento activo en sostenibilidad, se ha realizado un benchmarking de algunas de las principales firmas de abogados a nivel nacional e internacional⁹.

Además, este estudio ha servido para detectar las mejores prácticas adoptadas por estos despachos en relación con estos temas ASG.

Temática ASG		Mejores prácticas identificadas
A	ACCIÓN CLIMÁTICA	- Realizar el cálculo de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de los tres alcances (alcance 1, 2 y 3) de la organización, y establecer objetivos anuales de reducción. - Compensación de las emisiones de la organización a través de la compra de créditos de carbono, apoyando proyectos que ayudan a capturar el CO₂. - Prestación de asesoramiento a clientes en herramientas financieras destinadas a financiar la descarbonización.
	CONSUMO Y USO RESPONSABLE DE LOS RECURSOS	- Implantación de un Sistema de Gestión Ambiental certificado. - Puesta en marcha de un Plan integral de sostenibilidad ambiental en la oficina que abarca las siguientes áreas: digitalización de procesos, optimización del consumo energético, gestión eficiente de residuos y uso responsable del agua.

⁹ Clifford Chance LLP, 2023. Linklaters, 2024. Garrigues, 2023. Uría Menéndez, 2024. Cuatrecasas, 2024. Hogan Lowells, 2022. Pérez Llorca, 2024. Gómez Acebo Pombo 2024. Legálitas, 2022.

Temática ASG	Mejores prácticas identificadas
S	DIVERSIDAD, EQUITAD E INCLUSIÓN • Programas de mentoría y apoyo a la carrera profesional de las abogadas. • Adaptación de las oficinas para que sean accesibles para personas con discapacidad. • Contribuir a la investigación jurídica y el fortalecimiento del derecho de la discapacidad. • Contratación de bienes y servicios a través de Centros Especiales de Empleo. • Formación específica sobre diversidad e inclusión LGBTI+ en los cursos de introducción para las nuevas incorporaciones. • Realización de entrevistas a profesionales de la organización de diferentes edades, cargos, responsabilidades y antigüedad, con el objetivo de obtener información valiosa para gestionar el talento de manera inclusiva, eliminando sesgos inconscientes o discriminaciones por edad. • Desarrollar e implementar una hoja de ruta LGBTI+ para crear ambientes de trabajo inclusivos en las oficinas.
	CONDICIONES LABORALES. SISTEMA DE COMPENSACIÓN • Implantación de un Sistema de remuneración que incluya bonificaciones basadas en el rendimiento de cada trabajador, pero también en el éxito global de la firma. • Poner a disposición de la plantilla un Plan de compensación flexible. Algunos ejemplos comunes de beneficios incluidos en este tipo de planes son: seguro de salud privado, planes de pensión, vales de transporte y cheques para guarderías. • Creación de un sistema de retribución vinculado al cumplimiento de objetivos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).
	BIENESTAR LABORAL Y CONCILIACIÓN • Instauración de los horarios flexibles y de la opción del teletrabajo. • Ofrecer permisos parentales y para el cuidado de familiares que van más allá de lo reconocido por ley.
	FORMACIÓN Y DESARROLLO • Disponer de un Plan de formación continua específico para cada categoría profesional y nivel de responsabilidad.
	TRABAJO COMUNITARIO Y PRO BONO • Oferta de un Programa formativo dirigido a colectivos vulnerables en el que, haciendo uso del conocimiento del derecho, se favorezca la convivencia, la integración, la igualdad de oportunidades y la no discriminación. • Prestación de asesoramiento jurídico gratuitos a entidades no lucrativas.
	SALUD Y SEGURIDAD DE LAS PERSONAS EN EL DESPACHO • Facilitar a la plantilla un Programa de bienestar integral, que incluye acceso a actividades deportivas, programas de salud mental, talleres sobre manejo del estrés y charlas sobre nutrición.
	FIDELIZACIÓN Y ATRACCIÓN DEL TALENTO • Contar con un Plan de carrera definido con hitos formativos estipulados y que esté basado en la meritocracia y en la evaluación continua de competencias.

Temática ASG	Mejores prácticas identificadas
COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	- Reporte anual sobre los avances en sostenibilidad de la organización a través de una Memoria de sostenibilidad. - Organización y participación en foros públicos y conferencias en los que la organización comparta conocimientos sobre temas legales y regulatorios de interés.
DERECHOS HUMANOS	Dedicar una parte significativa del trabajo pro bono a causas relacionadas con los derechos humanos.
INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA. TRANSFORMACIÓN DIGITAL	- Integrar la Inteligencia Artificial (IA) en los procesos internos para mejorar la eficiencia en la revisión de documentos, la investigación legal y la gestión de contratos. Una muestra de esto es el desarrollo de una herramienta de automatización de documentos en asuntos de litigación masiva. - Definir principios que guíen el uso de la IA en la organización, alineados con las mejores prácticas internacionales y basados en equidad, transparencia, responsabilidad y privacidad. Estos deben ser públicos y accesibles a todos los miembros de la organización. Acompañar esta acción con formación sobre el uso responsable de la IA, garantizando el desarrollo de habilidades tecnológicas y éticas. - Asesorar a los clientes en la adopción de principios éticos y enfoques responsables para el uso de la IA, ayudando a abordar riesgos y aprovechar sus oportunidades.
PROTECCIÓN DE DATOS/ SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	Creación de un documento relativo a las reglas sobre Información privada, confidencialidad y secreto profesional.
G GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	Ofrecer a los proveedores capacitación y formación sobre temas de sostenibilidad.
GOBERNANZA EN LA ADMISIÓN DE CLIENTES	- Implementación de procedimientos de debida diligencia para clientes potenciales, lo que incluye investigar antecedentes legales y financieros. - Disponer de un Comité Ético que revise los casos que presenten dudas éticas y tome decisiones sobre la aceptación de nuevos clientes y casos.
FOMENTO Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO JURÍDICO	- Realizar publicaciones regulares con contenido informativo sobre las últimas novedades legales. - Participación en ferias de empleo y jornadas de puertas abiertas para mostrar la realidad del ejercicio de la abogacía.
ÉTICA EMPRESARIAL, BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO	- Formalización y difusión entre la plantilla de los Principios de actuación del despacho en relación a conflictos de interés deontológicos. - Impartir formación a los empleados sobre el contenido del Código Ético.
CALIDAD DEL SERVICIO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Proporcionar a los clientes informes regulares sobre el progreso de sus asuntos. Esto incluye actualizaciones sobre hitos importantes, plazos y cualquier desarrollo relevante.

3.2. Ventajas y oportunidades de integrar la sostenibilidad en una pyme jurídica

El sector jurídico atraviesa un período de transformación profunda, marcado por desafíos significativos y oportunidades emergentes. Factores como las crecientes expectativas de los clientes, la acelerada evolución tecnológica y la complejidad de los requisitos de cumplimiento normativo están remodelando el futuro del Derecho en áreas clave. Además, los profesionales del sector jurídico se enfrentan a presiones inéditas derivadas de la dificultad para atraer y retener talento, la competencia emergente, la internacionalización del trabajo, y el auge de áreas como la sostenibilidad.

Así lo pone de manifiesto el Informe [El Abogado del Futuro de Wolters Kluwer¹⁰](#), que recoge los resultados de un estudio cuantitativo que incluyó entrevistas con 751 profesionales del ámbito jurídico. Estas entrevistas, realizadas entre el 16 de mayo y el 3 de junio de 2022, abarcaron participantes de Estados Unidos y diez países europeos: Reino Unido, Alemania, Países Bajos, Italia, Francia, España, Polonia, Bélgica, Suecia y Hungría.

¹⁰ Wolters Kluwer, 2022.

Estos son algunas de las conclusiones más destacadas de este estudio:

Tendencias con mayor impacto en el futuro:

Según los profesionales del sector, las tres tendencias más influyentes en los próximos años serán:



79%

La creciente importancia de la tecnología jurídica.

79%

El aumento en el volumen y la complejidad de la información.

79%

Los cambios en las expectativas de clientes y directivos.

Barreras a la adopción de tecnología:

La principal razón para rechazar nuevas tecnologías es la falta de habilidades o conocimientos tecnológicos.



47%

Citada por los despachos de abogados.

El aumento en la demanda de políticas y procedimientos ASG por parte de los clientes:



67%

de las asesorías jurídicas encuestadas declaró que ya solicita a los despachos de abogados información sobre sus políticas ASG y credenciales de sostenibilidad, y un 30 % tiene previsto hacerlo en los próximos años.

Los profesionales jurídicos se enfrentan a un crecimiento sin precedentes de iniciativas de ASG (medio ambiente, sociedad y gobernanza):



45%

de los despachos afirma que la demanda de asesoramiento ASG por parte de clientes corporativos ha crecido en el último año, y el 59 % espera que siga aumentando en los próximos tres años.

20%

de los despachos se considera bien preparado para atender la demanda de servicios ASG.

77%

de los despachos cuenta con expertos en ASG, y el 50 % ha establecido una práctica especializada en ASG en los últimos tres años.

Retos en la gestión del talento



58%

de los abogados considera que es muy probable o bastante probable que abandone su puesto en el próximo año.

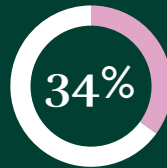
28%

de los despachos se siente bien preparado para atraer y retener personal jurídico.

33%

se considera preparado para contratar y retener personal tecnológico.

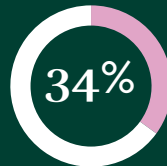
A continuación, se detallan las principales expectativas de los abogados sobre su entorno laboral, según este estudio, junto con su nivel de satisfacción respecto a la gestión que realiza su organización en estas áreas.



Conciliación con carga de trabajo moderada



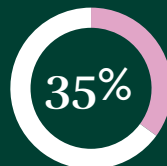
Oportunidades de desarrollo profesional/promoción rápida



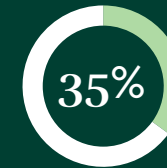
Reconocimiento del trabajo/propósito claro



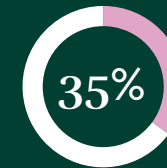
Trabajo estimulante y de alto valor



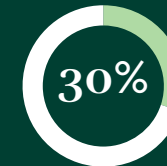
Salario competitivo



Seguridad en el trabajo



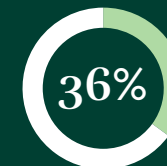
Inversión en herramientas y tecnología para el trabajo



Trabajo híbrido/teletrabajo



Organización guiada por un propósito



Cultura inclusiva y diversa

A la luz de estas conclusiones, resulta evidente que **las ventajas de integrar criterios ASG**, previamente analizadas para empresas y pymes en términos generales, **cobran una importancia especial en el sector jurídico**.

Mejora la gestión del talento

- La sostenibilidad contribuye significativamente a la gestión del talento y esto se acentúa más aún en los despachos de abogados, en los que el equipo humano está compuesto por profesionales altamente cualificados y con grandes aspiraciones.

Dado que las expectativas y motivaciones de las nuevas generaciones están cambiando, es cada vez más difícil retener y atraer talento. En este contexto, los despachos percibidos como responsables y éticos tienen una ventaja frente al resto, ya que no solo ofrecen empleo, sino también la posibilidad de contribuir al cambio positivo, lo que resulta atractivo para los jóvenes comprometidos con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Al mismo tiempo, las prácticas sostenibles fomentan el bienestar y la satisfacción de los empleados, creando entornos laborales saludables y equilibrados, lo que mejora la retención del talento.

Favorece el cumplimiento normativo y el comportamiento ético de los miembros de la organización

- En los despachos de abogados, **la sostenibilidad actúa como un mecanismo preventivo que puede**

proteger a los profesionales de posibles sanciones penales, civiles y disciplinarias al promover una conducta ética y responsable.

La adopción de políticas y medidas de sostenibilidad por parte de un despacho, como un Código Ético, políticas anticorrupción y mecanismos para detectar conflictos de interés, junto con la formación y sensibilización en temas de cumplimiento, ética, buenas prácticas y responsabilidades profesionales, contribuye significativamente a reducir el riesgo de incumplimientos normativos, la posibilidad de sufrir crisis reputacionales y la comisión de errores por parte de los profesionales que puedan desembocar en demandas por negligencia.

Mejora el posicionamiento de la firma en el mercado

- Mejora de la reputación y de la confianza de los clientes:** La sostenibilidad ayuda a construir una reputación sólida y relaciones de confianza con los clientes, dos aspectos clave para los despachos de abogados.

Cuando una firma jurídica adopta prácticas sostenibles, demuestra su compromiso con causas que van más allá de los intereses comerciales inmediatos, tales como la ética profesional, el impacto positivo en la comunidad o el bienestar de los empleados y sus familias.

- Además, una reputación sólida puede actuar como un escudo frente a posibles acusaciones

infundadas, ya que las partes interesadas estarán más inclinadas a respaldar a un despacho con un historial comprobado de buenas prácticas.

- Genera nuevas oportunidades de negocio a las firmas (ampliación de los servicios ofertados): La demanda de asesoramiento ASG no ha dejado de crecer durante los últimos años. Estos son algunos ejemplos de los servicios vinculados a la sostenibilidad que ya están ofreciendo los despachos de abogados¹¹: creación de Códigos de Conducta y sistemas de cumplimiento, definición de parámetros de riesgo ASG en los contratos, asesoramiento en el cumplimiento de nuevas normativas ASG, entre otros.

Todas estas ventajas tienen un impacto positivo en la cuenta de resultados de los despachos que apuestan por la sostenibilidad: ingresos vinculados a la apertura de nuevas líneas de negocio, reducción de los costes vinculados a la rotación de personal, disminución de los riesgos de ser sancionados o de perder clientes o por conductas ilícitas o poco éticas, ...

Sin perder de vista el resto de los beneficios ya citados en capítulos anteriores: **acceso a mejores condiciones de financiación, reducción de los costes operativos de la empresa, atracción de nuevos inversores, fomento de la innovación y mejora continua y minimización de los riesgos reputacionales** vinculados a la cadena de suministro.

¹¹ Abogacía Española Consejo General, 2023

 Mutualidad

4

¿Qué estrategias
puedes
implementar
para integrar la
sostenibilidad
en tu pyme?



Con el objetivo de fortalecer el desempeño de las pymes jurídicas en materia de sostenibilidad, presentamos una serie de buenas prácticas ASG (ambientales, sociales y de buen gobierno). Estas estrategias buscan generar un impacto positivo en el entorno, potenciar la competitividad y mejorar la reputación organizacional.

4.1. Gestión de impactos ambientales

Objetivo

Seguimiento, reducción y compensación de la huella de carbono.

Beneficio de la empresa

Reducción de los costes operativos, mejora el posicionamiento en el mercado, facilita el acceso a mejores condiciones de financiación.



Primeros pasos (etapa de iniciación)

Medición de las emisiones de alcance 1 y 2 de la organización.

- **Emisiones de alcance 1:** emisiones directas que provienen de la combustión en calderas, vehículos, etc., que son propiedad de o están controladas por la entidad. También se incluyen en este alcance las emisiones fugitivas de refrigerantes y otros gases. (p.ej. fugas de aire acondicionado).
- **Emisiones de alcance 2:** emisiones indirectas asociadas a la generación de electricidad adquirida y consumida por la organización.

Establecer objetivos de reducción de emisiones y un Plan de Descarbonización.

Registrar la huella de carbono en el MITERD¹³ para obtener el sello "Calculo-Reduzco-Compenso".

Usar energía renovable: instalar placas solares o contratar energía con garantías de origen renovable.

Consolidación y mejora continua (etapa avanzada)

Medir de forma gradual las emisiones de alcance 3 de la organización. Este alcance abarca 15 categorías¹² que incluyen, entre otras, las emisiones asociadas a:

- **Bienes y servicios adquiridos (Categoría 1):** emisiones generadas durante la producción y suministro de los insumos utilizados por la empresa.
- **Viajes de negocios (Categoría 6):** desplazamientos realizados en medios de transporte que no son propiedad de la organización, como vuelos, viajes en tren o el uso de vehículos particulares.
- **Traslados al lugar de trabajo (Categoría 7):** desplazamientos de los empleados desde sus domicilios hasta las instalaciones de la empresa.
- **Inversiones (Categoría 15):** emisiones relacionadas con las inversiones de capital, deuda o la financiación de proyectos realizados por la organización.

¹² Según el [Protocolo GHG](#) (Greenhouse Gas Protocol), un estándar internacionalmente reconocido que se emplea para medir y gestionar las emisiones de gases de efecto invernadero.

¹³ Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico.

Incluir **condiciones de compra que permitan reducir la huella de carbono** de la organización (Categoría 1 del alcance 3). Estos son algunos ejemplos:

- Contratar servidores verdes, que son centros de datos que operan con energía renovable o implementan tecnologías de alta eficiencia energética.
- Optar por mobiliario sostenible, fabricado con materiales reciclados o con certificaciones ambientales.
- Proveedores de limpieza sostenibles: contratar servicios que utilicen productos de limpieza ecológicos y técnicas que minimicen el consumo de agua y energía.

Compensar emisiones mediante proyectos certificados.



Objetivo

Optimización del consumo de recursos (combustible, agua, electricidad, papel, ...).

Beneficio de la empresa

Reducción de los costes operativos y mejora el posicionamiento en el mercado.



Primeros pasos (etapa de iniciación)

Monitorear recursos clave que consume la organización (electricidad, combustible, agua, ...). Este panel de control puede completarse con la fijación de objetivos anuales de reducción para uno o varios de estos consumos y con la planificación de medidas concretas para alcanzarlos.

Promover eficiencia energética (sensores de presencia, equipos eficientes). Instalación de detectores de presencia en las oficinas, sensores de luminosidad que ajusten la luz artificial según la luz natural disponible, adquisición de equipos electrónicos eficientes (pantallas, portátiles, teléfonos móviles, impresoras, etc.), entre otras.

Digitalizar procesos y minimizar impresiones. Impresión a doble cara y en blanco y negro. Otras medidas importantes en este sentido son la **transición hacia estaciones de trabajo con doble pantalla** para reducir la necesidad de impresiones físicas, así como el **impulso de la digitalización** a través de herramientas que faciliten la firma electrónica y las comunicaciones digitales. En este contexto, los sistemas de gestión documental en la nube juegan un papel clave.

Formar y sensibilizar al personal en prácticas sostenibles. Acciones como la distribución de manuales con buenas prácticas sostenibles y la organización de sesiones de concienciación ambiental. Estas iniciativas buscan promover una cultura organizacional comprometida con el cuidado del medioambiente.

Consolidación y mejora continua (etapa avanzada)

Realizar auditorías energéticas y optimizar sistemas de climatización. Con el propósito de identificar oportunidades para mejorar el consumo de energía y generar ahorros significativos.

Promover movilidad sostenible. Instalando aparcamientos para bicicletas y cargadores para coches eléctricos en las inmediaciones de la oficina, priorizando de las reuniones telemáticas, firmando acuerdos con empresas de alquiler de coches que dispongan de una flota electrificada, fomentando el carsharing entre los empleados/as, etc.

Objetivo

Fomentar el reciclaje y reducción de residuos.

Beneficio de la empresa

Reducción de los costes operativos de la empresa y mejora el posicionamiento en el mercado.



Primeros pasos (etapa de iniciación)

Sustituir materiales desechables por alternativas reutilizables. Se recomienda realizar un análisis del material actualmente utilizado para identificar elementos desechables y buscar alternativas más respetuosas con el medio ambiente. Ejemplos de estas alternativas incluyen: post-its reutilizables, bolígrafos recargables, botellas y tazas reutilizables, cápsulas de café reciclables o biodegradables y vasos fabricados con materiales reciclados o compostables.

Instalar fuentes de agua potable en las oficinas, acompañada del uso de jarras y vasos reutilizables durante reuniones, eliminando así la dependencia de botellas de plástico de un solo uso.

Instalar papeleras de reciclaje y colaborar con gestores de residuos. Separar residuos en categorías como papel, plástico, orgánicos y otros materiales, fomentando el reciclaje en las oficinas.

Colaborar con una empresa especializada en la destrucción confidencial de documentos, garantizando tanto el reciclaje de los materiales como la protección de la información sensible contenida en ellos.

Consolidación y mejora continua (etapa avanzada)

Comprar equipos reacondicionados y reutilizar o reciclar dispositivos obsoletos. Al optar por estos productos, la empresa contribuye a la reducción de residuos electrónicos y promueve un modelo de consumo más responsable.

Reaprovechamiento de los equipos que hayan quedado obsoletos para las necesidades de la empresa pero que aún sean funcionales. En lugar de desechar estos dispositivos, se recomienda:

- Donación a organizaciones benéficas o educativas.
- Implementación de programas internos de reutilización: ofrecer a los empleados la oportunidad de adquirir los equipos a precios simbólicos o mediante sorteos.

- Venta a empresas de reacondicionamiento tecnológico.
- Garantizar un reciclaje adecuado: en el caso de que algunos equipos no sean reutilizables, colaborar con empresas certificadas para reciclar los materiales y recuperar componentes valiosos, como metales o plásticos.

4.2. Gestión de impactos sociales

Objetivo

Promover la igualdad y diversidad en el entorno laboral.

Beneficio de la empresa

Mejora la gestión del talento, mejora el posicionamiento de la empresa en el mercado, fomenta la innovación y la mejora continua.



Primeros pasos (etapa de iniciación)

Fomentar la contratación de jóvenes recién licenciados mediante la oferta de becas y programas de prácticas, en colaboración con universidades, escuelas de negocios y otras instituciones educativas.

Promocionar la inclusión laboral de personas con discapacidad, ofreciéndoles oportunidades de empleo a través de contratos en prácticas o laborales, en colaboración con empresas de inserción laboral y asociaciones especializadas. En este sentido, es importante adaptar los puestos de trabajo a sus necesidades especiales, asegurando la accesibilidad.

Implementar protocolos contra el acoso que fijen las medidas necesarias para prevenir y actuar ante estas situaciones de acoso y violencia¹⁴.

Impartir formación específica a toda la plantilla sobre violencia sexual¹⁵.

Implementar procesos de selección y promoción interna protocolizados que aseguren la imparcialidad y objetividad de los responsables de contratación, garantizando una evaluación justa y equitativa para todos los candidatos.

¹⁴ Obligatorio para todas las empresas con empleados/as en virtud de lo dispuesto en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

¹⁵ Obligatorio para todas las empresas con empleados/as en virtud de la Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual.

Consolidación y mejora continua (etapa avanzada)

Para las pymes con menos de 50 empleados¹⁶, la formalización de un Plan de Igualdad¹⁷ y un Plan LGTBI¹⁸ representa una apuesta decidida por fomentar la diversidad, la equidad y la inclusión en el entorno laboral. Estos planes se desarrollan a partir de un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la empresa en relación con la igualdad de género y la diversidad respectivamente. Con base en este análisis, se elaboran políticas y acciones específicas que aseguren un ambiente de trabajo inclusivo y libre de discriminación.

Impulsar un programa de liderazgo femenino que tenga como objetivo aumentar la presencia de mujeres en áreas o puestos con baja representación, promoviendo la igualdad de oportunidades en el desarrollo de carrera.

¹⁶ En el caso de las empresas de 50 o más empleados el Plan de Igualdad ya es una obligación legal en virtud de lo dispuesto en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. En el caso de las de más de 50 empleados también es obligatorio ya el Plan LGTBI en virtud de lo dispuesto en la Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI.

¹⁷ Su contenido y formalización viene regulado por el Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro.

¹⁸ Su contenido y formalización viene regulado por EL Real Decreto 1026/2024, de 8 de octubre, por el que se desarrolla el conjunto planificado de las medidas para la igualdad y no discriminación de las personas LGTBI en las empresas.



Objetivo

Fomentar la conciliación, el bienestar laboral y el diálogo interno en la organización.

Beneficio de la empresa

Mejora la atracción y retención del talento.



Primeros pasos (etapa de iniciación)

Implementar un sistema de horario flexible, que proporcione a los empleados mayor autonomía sobre su jornada laboral, permitiendo ajustes en la entrada, salida y descanso para la comida, según sus necesidades personales y profesionales.

Fomentar el teletrabajo, con la creación de un marco regulador claro que establezca las condiciones de trabajo remoto.

Facilitar formaciones a distancia, ofreciendo a los empleados la posibilidad de acceder a programas de

capacitación desde cualquier ubicación, adaptándose a sus horarios y necesidades.

Realizar encuestas de clima laboral anónimas para medir el nivel de satisfacción y bienestar de los empleados, con el fin de identificar áreas de mejora y reforzar el compromiso y la relación con la empresa.

Implementar una Política de Desconexión Digital¹⁹ con medidas específicas para asegurar que los empleados puedan desconectar fuera de su jornada laboral. Entre las acciones que se suelen adoptar para garantizar este derecho de los empleados, destacan:

- Impartir formación sobre el uso responsable de la tecnología.
- Concienciar sobre el envío de correos electrónicos fuera del horario laboral o durante periodo vacacional.

Desarrollar un canal de comunicación interna, que facilite la difusión de información relevante sobre novedades, comunicados de interés y fomente una comunicación fluida y transparente entre todos los empleados.

Consolidación y mejora continua (etapa avanzada)

Implantar un plan de flexibilidad para progenitores, que permita a los empleados adaptar su horario de trabajo durante los meses siguientes a la

reincorporación tras una baja por maternidad o paternidad, promoviendo así la conciliación de la vida laboral y familiar.

Contar con una bolsa de horas, que brinde a los empleados la posibilidad de distribuir su jornada laboral de manera flexible, permitiendo mayor control sobre su tiempo mientras se mantienen las horas de trabajo establecidas.

Otorgar permisos retribuidos adicionales más allá de lo establecido por convenio, ampliando los ya regulados o introduciendo nuevos.

Promover la salud y vida activa de los empleados, poniendo a disposición de la plantilla opciones de snacks saludables en la oficina, como fruta de temporada; habilitando una zona de comedor equipada con mobiliario ergonómico y ofreciendo descuentos o la cobertura parcial de cuotas para actividades deportivas. Además de todo esto, se pueden realizar formaciones sobre gestión del estrés y del tiempo, así como ofrecer talleres o asesoramiento gratuito en nutrición, meditación y cuidados de la salud postural, como talleres de "espalda sana".

Contar con un sistema integral de seguridad y salud que cubra a todos los empleados y que incluya una evaluación de riesgos exhaustiva en todas las áreas de trabajo, poniendo especial énfasis en los riesgos psicosociales.

¹⁹ Esta Política ya es obligatoria para todas las empresas con empleados/as asalariados en virtud de lo dispuesto en la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

Objetivo

Desarrollo profesional continuo.

Beneficio de la empresa

Mejora la gestión del talento, fomenta la innovación y la mejora continua y mejora el posicionamiento de la empresa en el mercado.



Primeros pasos (etapa de iniciación)

Realizar evaluaciones de desempeño anuales. Estas evaluaciones permitirán a los empleados identificar sus fortalezas y áreas de mejora, al tiempo que proporcionarán a la dirección información valiosa para tomar decisiones sobre formación y asignación de nuevos proyectos.

Implementar un plan de formación en habilidades técnicas y transversales. Además, se debe incluir formación en derechos humanos, cultura organizacional y valores corporativos para fortalecer el comportamiento ético y la convivencia en el equipo.

Desarrollar el conocimiento jurídico. Proveer a los empleados de recursos recurrentes y actualizados que apoyen su desarrollo profesional, tales como bases de datos jurídicas, suscripciones a publicaciones periódicas, acceso a grupos de conocimiento transversal, sistemas de alertas y boletines informativos, con el fin de mantenerlos al tanto de las últimas novedades del sector.

Consolidación y mejora continua (etapa avanzada)

Establecer planes de carrera claros y transparentes para los empleados, con criterios objetivos que les permitan avanzar y evolucionar. Estos planes deben incluir metas específicas y una orientación estructurada para su crecimiento profesional. Además, en la medida de las posibilidades, deben estar alineados con las aspiraciones profesionales de los empleados y las necesidades estratégicas de la empresa.

Programas de mentoring y acompañamiento. Ofrecer a los empleados y a los alumnos en prácticas programas de mentoring y acompañamiento, liderados por profesionales con experiencia (perfiles senior). Estos programas deben enfocarse en el desarrollo personal y profesional, proporcionándoles orientación, consejos y apoyo en su trayectoria profesional.

Objetivo

Mantener un sistema de compensación atractivo y competitivo que reconozca los méritos de forma equitativa.

Beneficio de la empresa

Mejora la gestión del talento.



Primeros pasos (etapa de iniciación)

Priorizar la contratación indefinida frente a la contratación temporal, fomentando la estabilidad laboral y el compromiso a largo plazo de los empleados.

Establecer y mantener una Política Salarial / Remunerativa accesible para todos los empleados, con medidas que aseguren su aplicación de manera igualitaria.

Garantizar ajustes salariales periódicos que estén vinculados a la inflación o el coste de vida.

Consolidación y mejora continua (etapa avanzada)

Implementar sistemas de retribución flexible, que incluyan una parte variable basada en la consecución de objetivos y el desempeño de los empleados.

Ofrecer beneficios sociales adaptados a las necesidades personales de cada empleado, tales como seguros de salud, planes de pensiones, cheques comida, o servicios de guardería, entre otros.

Un sistema de recompensas para los empleados que propongan mejoras significativas en procesos o servicios, estimulando así la innovación dentro de la empresa.

Implementar "bonos especiales" para perfiles clave, que sean otorgados en función de la permanencia y desempeño en la empresa por un período determinado.

Creación de un sistema de retribución vinculado al cumplimiento de objetivos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). Para garantizar su efectividad, es esencial definir objetivos claros, alcanzables y medibles, como, por ejemplo, cumplir con un número mínimo de horas anuales dedicadas a casos pro-bono, o reducir un porcentaje concreto del consumo de papel en un periodo determinado, impulsando la digitalización.

Objetivo

Generar un impacto positivo en la comunidad.

Beneficio de la empresa

Mejora el posicionamiento de la empresa en el mercado, fortalece la "licencia social" y atrae y retiene talento.



Primeros pasos (etapa de iniciación)

Transformar la práctica legal pro-bono en una herramienta de impacto. El despacho puede tener como objetivo ofrecer servicios legales gratuitos a personas, comunidades en situación de vulnerabilidad o colectivos desfavorecidos con recursos limitados, posicionando la práctica pro-bono como una acción de responsabilidad social y de impacto positivo. Aspectos clave a considerar:

- Es importante no confundir el trabajo pro-bono con la asistencia jurídica gratuita.
- Para maximizar el impacto, se recomienda que el despacho enfoque sus esfuerzos en una o varias causas sociales específicas, como la infancia, el derecho a la vivienda, los derechos laborales o la protección del medio ambiente.

Difusión del conocimiento jurídico. El despacho puede contribuir al bienestar social ampliando el acceso al conocimiento legal. Esto puede lograrse a través de la publicación de materiales informativos y accesibles, como boletines, artículos, notas de prensa o podcasts. Estas iniciativas no solo sensibilizan a la sociedad sobre temas legales relevantes, sino que también promueven una comprensión más profunda y cercana del derecho.

Consolidación y mejora continua (etapa avanzada)

Fomentar la participación en espacios educativos y de debate. El despacho puede contribuir al desarrollo del sector legal colaborando activamente con universidades e instituciones educativas. Estas acciones incluyen la participación en charlas, foros de empleo y programas de prácticas, así como la organización de visitas guiadas a las instalaciones del despacho. De este modo, se ofrece a los estudiantes una visión práctica y cercana del ejercicio profesional, facilitando su acercamiento al mundo del derecho y su desarrollo como futuros profesionales.

Campañas de sensibilización y educación sobre derechos fundamentales. Es fundamental desarrollar campañas destinadas a informar y proteger a los colectivos en riesgo, con el objetivo de sensibilizar y educar sobre sus derechos fundamentales. Estas acciones buscan empoderar a los grupos más vulnerables, proporcionándoles herramientas que fortalezcan su conocimiento y capacidad de defensa ante situaciones adversas.

Promoción de programas de voluntariado social. El despacho puede organizar programas de voluntariado en los que sus abogados participen activamente en proyectos sociales y en apoyo a colectivos desfavorecidos. Las actividades pueden incluir la limpieza y rehabilitación de espacios públicos, construcción de viviendas o colaboración en comedores sociales, contribuyendo así de manera tangible al bienestar de la comunidad.

4.3. Gestión de la gobernanza

Objetivo

Promover el buen gobierno corporativo, la ética empresarial y el cumplimiento normativo.

Beneficio de la empresa

Favorece el comportamiento ético, mejora el posicionamiento de la empresa en el mercado, favorece la atracción de nuevos inversores, mejora la gestión del talento y fortalece la "licencia social" para operar.



Primeros pasos (etapa de iniciación)

Implantación de un Código Ético o de Conducta. Contar con un Código Ético o de Conducta que establezca los principios fundamentales y las normas de comportamiento aplicables a todos los profesionales y colaboradores de la empresa. Este documento debe servir como guía para fomentar la ética, proteger los valores corporativos y garantizar la integridad en todas las actividades y decisiones de la organización. **Es esencial garantizar que todo el personal conozca este documento y se formalice su adhesión**, asegurando así su compromiso con los principios y normas de conducta establecidos.

Establecimiento de principios de actuación y gestión de conflictos de interés. Contar con principios de actuación formales y un procedimiento claro para identificar, gestionar y evitar conflictos de interés deontológicos. Esto asegura que la apertura de nuevos casos o la incorporación de nuevos clientes se realice

de forma ética y alineada con los valores corporativos, respetando los intereses tanto de los clientes como de la empresa.

Implementación de una Política Anticorrupción y de Prevención de Riesgos. Desarrollar e implementar una política contra la corrupción, el cohecho y el tráfico de influencias, que incluya medidas de control estrictas sobre cobros, pagos y el uso de las cuentas de la entidad. Asimismo, se debe establecer una normativa interna para la prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo, complementada con formación específica y continua para el personal, a fin de garantizar el cumplimiento normativo y fortalecer la integridad organizativa.

Desarrollo de planes de formación en cumplimiento normativo. Elaborar planes de formación específicos dirigidos a los empleados en áreas clave del

cumplimiento normativo, como la prevención del blanqueo de capitales, la financiación del terrorismo, la gestión de riesgos penales, la protección de datos y la ciberseguridad. Estos programas asegurarán que todo el personal esté debidamente capacitado y preparado para cumplir con las normativas y políticas vigentes, reforzando así la cultura de cumplimiento y responsabilidad dentro de la organización.

Definir y comunicar a los empleados los principios básicos para el uso ético de la IA en el desarrollo de su actividad, centrados en la responsabilidad y privacidad.

Consolidación y mejora continua (etapa avanzada)

Implementación de un sistema de cumplimiento normativo. Desarrollar e implementar un sistema de compliance que defina procedimientos y buenas prácticas orientados a identificar, clasificar y gestionar los riesgos operativos y legales que puedan afectar a la organización. Este sistema debe incluir mecanismos efectivos de prevención, control, gestión y respuesta para hacer frente a posibles contingencias, asegurando así la integridad y la transparencia en todas las operaciones.

Establecimiento de un canal de denuncias confidencial²⁰. Implantar un canal de denuncias seguro y confidencial, que permita a cualquier persona, ya sea interna o externa, reportar posibles irregularidades de manera anónima. Este mecanismo garantiza que la dirección del despacho tenga conocimiento oportuno de estas situaciones, permitiendo tomar medidas correctivas adecuadas con prontitud.

Acciones de divulgación y sensibilización en el sector legal. Promover iniciativas de divulgación y sensibilización en el sector jurídico y en las facultades de Derecho, con el objetivo de resaltar el papel clave de la abogacía en la promoción del desarrollo sostenible y en la protección de los derechos humanos.

²⁰ Ya obligatorio para las empresas que superan los 50 empleados en virtud de la Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción.

Objetivo

Prestación de servicios de calidad e innovación.

Beneficio de la empresa

Mejora el posicionamiento de la empresa en el mercado y favorece la atracción de nuevos clientes.



Primeros pasos (etapa de iniciación)

Evaluación de la satisfacción del cliente. Realizar encuestas periódicas de satisfacción para medir y evaluar la experiencia de los clientes en su relación con la empresa. Los resultados deben ser analizados de manera detallada y utilizados para diseñar e implementar mejoras que optimicen la calidad del servicio, fortalezcan la relación con los clientes y aseguren una mayor fidelización.

Impulso de la formación continua en competencias digitales. Fomentar la formación continua de los empleados en competencias digitales, con el objetivo de mejorar su productividad y eficiencia en el uso de herramientas y recursos tecnológicos. Esta capacitación debe alinearse con las necesidades actuales y futuras del sector, asegurando que el equipo esté preparado para afrontar los desafíos de un entorno profesional cada vez más digitalizado.

Consolidación y mejora continua (etapa avanzada)

Implantación de un sistema de calidad integral. Desarrollar e implantar un sistema de calidad documentado e integrado en todos los niveles de la organización, alineado con estándares nacionales e internacionales. Este sistema debe garantizar un enfoque sistemático hacia la mejora continua y la búsqueda de la excelencia en los servicios prestados, consolidando así la confianza y satisfacción de los clientes.

Sistema de gestión de reclamaciones y resolución de conflictos. Establecer un sistema eficaz de gestión de reclamaciones, respaldado por órganos mixtos de supervisión y control formados por clientes y abogados, que aseguren una evaluación imparcial y transparente. Además, implementar procedimientos claros para la resolución de conflictos relacionados con la interpretación o valoración de servicios, fortaleciendo la comunicación y la confianza con los clientes.

Incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas. Integrar herramientas tecnológicas avanzadas para aumentar la eficiencia y eficacia en la gestión de asuntos legales. Explorar el uso de inteligencia artificial generativa para optimizar procesos clave, como la automatización de lectura y extracción de datos de documentos, lo que permitirá reducir tiempos de trabajo y mejorar la precisión en el tratamiento de la información.

Objetivo

Gestión responsable de la cadena de suministro.

Beneficio de la empresa

Evita riesgos reputacionales vinculados a la cadena de suministro.



Primeros pasos (etapa de iniciación)

Incorporación de criterios medioambientales y sociales en la selección de proveedores. Adoptar criterios medioambientales y sociales en los procesos de selección de proveedores, con el objetivo de garantizar prácticas sostenibles y responsables en toda la cadena de suministro. Ejemplos de estos criterios incluyen:

- Uso de materiales sostenibles: elegir papel reciclado o con certificaciones de gestión forestal sostenible (FSC o PEFC).
- Eficiencia energética: adquirir equipos electrónicos con certificaciones de eficiencia energética reconocidas.

- Infraestructura tecnológica sostenible: optar por proveedores de servicios de hosting o infraestructura tecnológica que implementen prácticas respetuosas con el medio ambiente.
- Energía renovable: contratar energía con garantía de origen 100% renovable.
- Reducción de huella de carbono: priorizar proveedores locales para minimizar el impacto ambiental del transporte.
- Logística sostenible: contratar servicios de mensajería y entrega que utilicen vehículos eléctricos o de bajas emisiones.
- Materiales reciclados y biodegradables: adquirir materiales de oficina fabricados con materiales reciclados o biodegradables.
- Productos reutilizables o compostables: priorizar artículos reutilizables o compostables en lugar de productos de un solo uso, como botellas de plástico y utensilios desechables.

Código de Conducta para proveedores. Desarrollar y establecer un Código de Conducta para proveedores que defina estándares mínimos en áreas clave, como:

- Derechos humanos y prácticas laborales.
- Ética empresarial
- Cumplimiento normativo.

Para garantizar su eficacia, se debe solicitar a los proveedores que formalicen su adhesión a estos compromisos, promoviendo así una cadena de suministro alineada con los valores éticos, sociales y medioambientales de la organización.

Consolidación y mejora continua (etapa avanzada)

Sistema avanzado de colaboración y vigilancia en la cadena de suministro. Implementar un sistema integral de colaboración y vigilancia en la cadena de suministro que garantice el cumplimiento del Código de Conducta de proveedores, el respeto a los derechos humanos y la minimización de impactos medioambientales. Este sistema debe incluir:

- Auditorías periódicas, tanto documentales como presenciales, para verificar el cumplimiento de los estándares establecidos.
- Evaluaciones de riesgos a lo largo de toda la cadena de suministro, identificando posibles áreas de incumplimiento o vulnerabilidad.
- Mecanismos de control efectivos para la detección temprana de posibles incumplimientos y la adopción de medidas correctivas.
- Además, se debe acompañar con la implementación de procesos de formación y sensibilización dirigidos tanto a los proveedores como a los empleados involucrados en la selección, monitoreo y gestión de la cadena de suministro. Esto garantizará un mayor entendimiento de las políticas y una integración efectiva de los criterios éticos, sociales y medioambientales en todas las etapas del proceso.

Objetivo

Establecimiento de protocolos estandarizados para la gestión de incidencias de seguridad.

Beneficio de la empresa

Favorece el cumplimiento normativo y el comportamiento ético y mejora el posicionamiento de la empresa en el mercado.



Primeros pasos (etapa de iniciación)

Contar con una normativa interna clara y detallada sobre el uso adecuado de los sistemas informáticos y tecnológicos, complementada con un régimen disciplinario que regule y sancione el incumplimiento de las políticas de seguridad establecidas.

Establecer controles rigurosos para la gestión, archivo y custodia de la documentación, asegurando la protección de la información sensible. Además, implementar un protocolo eficiente para la notificación y respuesta ante violaciones de seguridad, que permita una actuación ágil y eficaz en caso de incidentes.

Consolidación y mejora continua (etapa avanzada)

Implementar un **sistema de gestión de seguridad de la información** certificado que garantice la protección integral de los datos y activos digitales de la organización. En el marco de este sistema, llevar a cabo evaluaciones periódicas de riesgos y análisis del nivel de madurez en ciberseguridad de la organización, incluyendo auditorías de seguridad detalladas. Estas evaluaciones deben servir para identificar vulnerabilidades y adoptar las medidas correctivas necesarias para subsanar cualquier deficiencia detectada, fortaleciendo así la resiliencia frente a posibles amenazas.

Objetivo

Generación de valor compartido a través de servicios legales sostenibles y que promuevan el cumplimiento de las nuevas regulaciones ASG.

Beneficio de la empresa

Mejora el posicionamiento de la empresa en el mercado, favorece la atracción de nuevos inversores, mejora la gestión del talento, fomenta la innovación y la mejora continua, fortalece la "licencia social" para operar de la empresa.



Primeros pasos (etapa de iniciación)

Formación especializada en criterios ASG.

Proporcionar a los abogados formación especializada en materia ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza) para asegurar que los servicios legales ofrecidos estén alineados con los acuerdos internacionales, las estrategias empresariales y la normativa vigente en estos ámbitos. Esta formación garantiza un enfoque integral y actualizado que responda a las exigencias de sostenibilidad y responsabilidad global.

Consolidación y mejora continua (etapa avanzada)

Rol estratégico de los abogados consejeros en la sostenibilidad empresarial. Aprovechar el papel estratégico de los abogados consejeros como agentes clave en la orientación y asesoramiento de las empresas para fomentar la adopción de prácticas sostenibles. Esto implica:

- Integrar consideraciones ambientales, sociales y de gobernanza en los procesos de toma de decisiones.
- Promover la transparencia y la rendición de cuentas en materia de sostenibilidad.
- Impulsar la participación de las empresas en iniciativas ASG y en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

De esta forma, los consejeros pueden convertirse en catalizadores de un cambio positivo hacia una gestión más responsable y sostenible.

 Mutualidad

5

Herramientas
de apoyo para la
implementación
de las acciones
propuestas



Objetivo	Herramientas
Seguimiento, reducción y compensación de la huella de carbono de la organización.	Calculadora huella de carbono MITERD Documento de apoyo para inscripción de la huella de carbono en el MITERD Herramienta ICAO de cálculo emisiones viajes en avión Guía para elaborar un Plan de reducción de emisiones MITERD
Reducir y optimizar el consumo de materias primas y recursos naturales.	Guía de ahorro y eficiencia energética en oficina de WWF Guía de movilidad sostenible al trabajo: 23 experiencias y buenas prácticas Norma ISO 14001: 2015 Sistema de gestión ambiental
Crear un entorno laboral que respete e integre talento diverso en su sentido más amplio. Velar por la igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres.	Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas Protocolo para la prevención y actuación frente al acoso sexual, el acoso por razón de sexo y otras conductas contrarias a la libertad sexual y la integridad en el ámbito laboral del Ministerio de Igualdad Manual para la implantación de Planes de Gestión de Diversidad en pymes y Micropymes del Ministerio de Trabajo y la FEHR Diversidad e Inclusión: oportunidades para las empresas de Labs Diversidad y Seres
Adopción de medidas que favorezcan la conciliación y del bienestar laboral de la plantilla en el seno de la organización.	Cómo elaborar un Plan de Salud del Empleado (PSE) Toolkit DIRSE Planilla para Encuesta de clima laboral de Plena inclusión en colaboración con el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 Espacio del INSST sobre la Desconexión Digital Buenas prácticas de conciliación y corresponsabilidad de la Red con distintivo "Igualdad en la Empresa" del Ministerio de Igualdad Libro Blanco del Teletrabajo de la Fundación Más Familia Norma ISO 45001:2018 Sistemas de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo
Mantener un compromiso con el crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores ofreciéndoles una carrera profesional atractiva, así como un plan de formación continua para favorecer el desarrollo profesional y personal.	Herramienta para evaluación del desempeño para pymes desarrollada en el marco del Programa InnovarRSE del Gobierno de Navarra. Guía para la gestión del plan de formación de una empresa elaborada por FUNDAE Guía Mentoring Competecional elaborada por la Fundación Princesa de Girona

Objetivo

Herramientas

Mantener un sistema de compensación atractivo y competitivo que reconozca los méritos de forma equitativa, basándose en un riguroso proceso de evaluación por competencias y desempeño.

[¿Cómo implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias?](#)

Generar un impacto positivo en la comunidad a través del trabajo pro bono y el fomento y la transferencia de conocimiento jurídico.

[Guía para promover el voluntariado desde la empresa de Obra Social "laCaixa"](#)

Fomentar el buen gobierno corporativo, la ética empresarial y el cumplimiento normativo entre los grupos de interés internos y externos de la organización.

[RSE en la cultura de la empresa ¿Cómo redactar un Código Ético? Universidad de Deusto](#)
[Guía práctica de implantación de los sistemas internos de información de la Oficina Andaluza Antifraude](#)
[Estándares de reporte de información de sostenibilidad GRI](#)

Ofrecer servicios de calidad e innovadores.

[Norma ISO 9001:2015 Sistema de gestión de calidad](#)
[Herramienta para la creación de encuestas SurveyMonkey](#)

Llevar a cabo una gestión responsable de la cadena de suministro.

[Guía de compras verdes y socialmente responsables de EcoemBes y CCOO](#)
[Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable](#)

Disponer de procedimientos estandarizados que den respuesta ante posibles incidencias de seguridad de la información.

[Norma ISO 27001:2022 Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información](#)
[Protección de la Información. Guía del Instituto Nacional de Ciberseguridad](#)

Implementar un Plan de salud y bienestar para los empleados.

[TOOLKIT: "Cómo elaborar un Plan de Salud del Empleado"](#)

 Mutualidad

6

Casos para
inspirarse





DLA PIPER

Transformar sus oficinas en un espacio más sostenible también impactó de forma positiva en el bienestar de sus empleados y empleadas.

DLA PIPER es una firma de abogados global con presencia en más de 40 países en las Américas, Asia-Pacífico, Europa, África y Medio Oriente. **La firma ayuda a las empresas a afrontar cambios, aprovechar oportunidades y alcanzar el éxito en cualquier parte del mundo.**

DLA Piper se distingue por su compromiso con la sostenibilidad, la diversidad y la inclusión, integrando estos valores en su gobernanza y operaciones.

Desafío ASG al que se enfrentaban

En diciembre de 2022, DLA Piper se encontró con un desafío importante: **el contrato de arrendamiento de sus antiguas oficinas estaba por expirar, y el reto era encontrar un nuevo espacio que no solo cumpliera con las necesidades de sus empleados, clientes y proveedores, sino que también estuviera alineado con sus exigentes criterios de sostenibilidad.** En una ubicación tan céntrica como la Castellana en Madrid, encontrar un inmueble que cumpliera con estos

estándares, especialmente uno que no fuera de nueva construcción, parecía complicado. Además, se fijó como objetivo obtener la certificación BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology), el sistema de evaluación de sostenibilidad de edificios más reconocido a nivel mundial.

Cómo abordaron este desafío

DLA Piper decidió no solo encontrar un edificio con buenas características sostenibles, sino convertir la certificación BREEAM en una prioridad absoluta.

El objetivo era crear un espacio de oficinas luminoso, flexible y sostenible, priorizando la eficiencia energética, la calidad del aire y el confort térmico, acústico y ambiental. A pesar de los desafíos de adaptar un edificio de 1978, se apostó por tecnologías punteras.

Resultados obtenidos

DLA Piper cuenta ahora con un espacio de oficinas luminoso, flexible y sostenible que prioriza la eficiencia energética, la calidad del aire y el confort térmico, acústico y ambiental. **Este entorno innovador no solo cumple con los altos estándares de sostenibilidad establecidos por la firma, sino que también ha tenido un impacto significativo en el bienestar y la productividad de los empleados.** Los resultados son evidentes: los niveles de satisfacción entre los trabajadores han mejorado notablemente, reflejándose en tasas de

asistencia a la oficina más elevadas, incluso contando con la opción de teletrabajo.

Lecciones aprendidas en el proceso

Para DLA Piper la integración de criterios ASG se ha consolidado como un pilar clave para su éxito a largo plazo. Además, la empresa ha logrado obtener la certificación ISO 14001 en Gestión Ambiental e ISO 9001 en Gestión de Calidad. Asimismo, se ha convertido en el **primer despacho de abogados de España** en recibir el certificado ISO 30415 en Gestión de Recursos Humanos, lo que subraya su firme compromiso con la Diversidad e Inclusión. Además, ha conseguido la ISO 45001 en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Estos avances en materia ambiental y social fortalecen a la firma para competir en un entorno donde las reglas del juego han evolucionado y la sostenibilidad se ha convertido en un pilar clave para garantizar resiliencia y competitividad a largo plazo.

Agaz []

AGAZ

Flexibilidad y formación:
la clave para fidelizar
talento e incrementar
la productividad de la
plantilla.

Agaz Abogados y Consultores es una sociedad dedicada a los servicios de abogacía y consultoría estratégica, fiscal y financiera, con más de 20 años de experiencia y oficinas en Granada y Madrid.

Desafío ASG al que se enfrentaban

El despacho enfrentó el reto de **adaptarse a un cambio generacional en la valoración del tiempo laboral y personal**. Mientras sus fundadores priorizaban la dedicación absoluta al trabajo, las nuevas generaciones demandaban mayor flexibilidad para conciliar su vida profesional y personal. Este cambio fue acentuado por el avance de la tecnología y la inteligencia artificial, que permitieron mejorar la productividad y replantear los modelos de trabajo.

Cómo abordaron este desafío

Para abordar este desafío, se organizó una hoja de ruta consensuada con el equipo. Entre los principales

cambios, **se instauró un horario continuo de 8:00 a 18:00 con flexibilidad de acceso**, sustituyendo la jornada partida anterior. **Además, se implementaron programas de formación continua, mentorías y planes de carrera** personalizados, lo que fomentó la especialización y la apertura a nuevas áreas como LOPD y Compliance Penal.

Resultados obtenidos

La iniciativa dio frutos rápidamente: **en menos de un año, la rotación de empleados disminuyó significativamente, se fortaleció la fidelización del equipo y todo ellos les permitió aumentar su facturación en casi un 30%**. Las encuestas de satisfacción interna reflejaron un aumento notable en el compromiso y la identificación con los valores de la empresa.

Lecciones aprendidas en el proceso

Este proceso demostró que escuchar y adaptarse a las necesidades de los empleados es clave para atraer y retener talento. Apostar por la flexibilidad, el equilibrio entre vida personal y laboral, y la integración de tecnología no solo mejora el bienestar del equipo, sino que también impulsa el éxito empresarial. Este caso ejemplifica cómo los criterios ASG pueden transformar positivamente tanto la cultura organizacional como los resultados financieros.



CSS ABOGADOS

Sostenibilidad como proceso continuo: CCS Abogados avanza en su compromiso ASG

CCS Abogados es un despacho multidisciplinar con oficinas en Madrid, A Coruña y Vigo que cuenta con un destacado reconocimiento en el ámbito del Derecho de la Competencia.

Desafío ASG al que se enfrentaban

El desafío al que se enfrentaba CCS Abogados no era un problema inmediato, sino más bien la necesidad de seguir avanzando en la integración de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en todas sus operaciones. La firma ya estaba comprometida con la sostenibilidad, **pero querían asegurarse de que sus acciones y políticas estuvieran alineadas con las mejores prácticas y respondieran a las necesidades de sus grupos de interés**. De este modo, **buscaron hacer una evaluación rigurosa para identificar las áreas que necesitaban mejorar y reforzar su compromiso con la sostenibilidad**.

Cómo abordaron este desafío

Para abordar este reto, el despacho optó por colaborar con una consultora especializada en sostenibilidad, que **se encargó de realizarles un diagnóstico exhaustivo de la situación en la que se encontraban**. Este análisis permitió identificar las áreas clave de mejora dentro de los ámbitos ambiental, social y de gobernanza (ASG), **y establecer un plan de acción concreto para reforzar el compromiso de la firma con la sostenibilidad**.

Resultados obtenidos

Como resultado de la implantación de este Plan de acción, desarrollaron y formalizaron una **política corporativa medioambiental** que define los compromisos y principios generales de actuación de CCS Abogados en materia medioambiental, con medidas concretas para la difusión de buenas prácticas medioambientales y sensibilización de la plantilla; y una **política corporativa de sostenibilidad** que garantiza que todas las actividades se llevan a cabo promoviendo la creación de valor compartido para CCS y todos sus grupos de interés.

Lecciones aprendidas en el proceso

Gracias a esta mentalidad proactiva y a la decisión de someterse a un diagnóstico externo, el despacho pudo identificar y poner en valor las acciones ASG que ya venían implementando, como la reducción del consumo de papel mediante la digitalización de documentos, la instalación de sistemas de reciclaje en todas las oficinas, la disminución del uso de plásticos y el fomento de la diversidad mediante la integración de personas en situación vulnerable en sus equipos. **Además, este proceso permitió identificar nuevas áreas y medidas clave en las que deben centrarse a futuro**, las cuales han quedado claramente definidas y consensuadas en las políticas corporativas mencionadas.

 Mutualidad

7

Glosario



Glosario

Accesibilidad universal: Principio según el cual los entornos, productos y servicios deben poder ser utilizados por todas las personas en igualdad de condiciones.

Biodegradable: Material que puede descomponerse de forma natural en el medio ambiente por la acción de microorganismos.

Bonos de retención: Incentivos financieros otorgados a empleados clave para retenerlos en la empresa durante un período más extendido.

Cadena de valor: Conjunto de actividades, recursos, procesos y actores involucrados en la producción y entrega de un producto o servicio desde su origen hasta el consumidor final.

Canal ético o de denuncias: Mecanismo para reportar conductas indebidas dentro de una organización de manera confidencial.

Código Ético: Documento que recoge los principios y valores que guían el comportamiento dentro de una empresa y que deben ser asumidos y respetados tanto por la dirección como por los trabajadores.

Compostable: Material que no solo es biodegradable, sino que también puede convertirse en compost útil para la fertilización del suelo.

Compensación de emisiones de gases de CO₂: Proceso mediante el cual una empresa u organización neutraliza las emisiones de gases de efecto invernadero generadas por sus actividades. Esto se logra invirtiendo en proyectos ambientales diseñados para absorber o evitar emisiones equivalentes como, por ejemplo, las iniciativas de reforestación.

Créditos de carbono: Certificados que representan una tonelada de dióxido de carbono no emitida, vendidos como parte de los mercados de carbono.

Cuadro de mando de consumos: Herramienta para monitorear y gestionar el consumo de recursos como energía y agua.

Derechos humanos (DDHH): Los derechos humanos son aquellos que toda persona, sin importar su raza, sexo, etnia, lengua, nacionalidad o religión posee como derechos inherentes desde su nacimiento. Varían desde los más fundamentales —el derecho a la vida— hasta los que dan valor a nuestra vida, como los derechos a la alimentación, a la educación, al trabajo, a la salud y a la libertad.

Economía circular: Modelo económico basado en el aprovechamiento de los recursos y el uso mínimo de material primas, que implica entre otras acciones reutilizar, reparar, renovar o reciclar materiales y productos todas las veces que sea posible.

Ética empresarial: Conjunto de valores y normas morales que guían las prácticas de una organización.

Gases de efecto invernadero (GEI): Son gases que atrapan el calor en la atmósfera, contribuyendo al calentamiento global. Liberación de gases como el CO₂ y el metano que contribuyen al calentamiento global. Los principales GEI en la atmósfera terrestre son el vapor de agua (H₂O), el dióxido de carbono (CO₂), el metano (CH₄), el óxido nitroso (N₂O) y el ozono (O₃).

Encuesta de clima: Es una herramienta utilizada por las empresas para evaluar la satisfacción, motivación y compromiso de sus empleados. Mediante preguntas específicas, se recoge información sobre el ambiente laboral, las políticas de la empresa, las relaciones interpersonales y otros aspectos clave que afectan la experiencia de los trabajadores.

Evaluación de desempeño: Sistema que sirve para medir de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad de los trabajadores de una organización.

Filantropía: Actividades voluntarias de apoyo a causas sociales realizadas por individuos o empresas.

Greenwashing: Práctica de marketing engañosa en la que una organización da una imagen falsa de responsabilidad ambiental sin realizar acciones reales que lo respalden.

Huella de carbono: Cantidad de emisiones de gases de efecto invernadero que son liberadas a la atmósfera como consecuencia del desarrollo de cualquier actividad.

Huella hídrica: Volumen total de agua dulce usada directa o indirectamente para producir bienes o servicios, incluyendo los consumos ocultos.

Inclusión: Proceso de garantizar la participación plena y equitativa de todas las personas, sin importar su origen, capacidades, género o condición.

KPI (Indicador Clave de Desempeño): Métrica utilizada para evaluar el rendimiento de un proceso u objetivo, en este caso en el contexto ESG.

Licencia social: Aceptación de una empresa por parte de la comunidad en la que opera.

Memoria de sostenibilidad: Informe que documenta las prácticas y el desempeño de una empresa en materia ambiental, social y de gobernanza.

MITERD: Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico.

Movilidad sostenible: Conjunto de medidas encaminadas a lograr que el desplazamiento y transporte de personas y mercancías sea eficiente y racional desde los puntos de vista económico, social y ambiental.

ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible): Conjunto de 17 objetivos establecidos por la ONU que buscan erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos de aquí a 2030. Muchos sistemas de sostenibilidad se alinean con ellos.

Plan de carrera: El plan de carrera es una "hoja de ruta" en la que se establecen metas profesionales a largo plazo para los empleados, identificando los pasos a seguir y los recursos necesarios para alcanzarlos.

Plan de formación anual: Programa estructurado de acciones diseñadas para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados en un entorno laboral específico.

Plan de Igualdad: Conjunto de políticas y medidas destinadas a garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral.

Plan LGTBI: Conjunto de políticas, procedimientos y acciones diseñadas para promover la inclusión y la igualdad de oportunidades dentro de una organización, así como para prevenir la discriminación por motivos de orientación sexual, identidad de género o expresión de género.

Política anticorrupción: Normas para prevenir, detectar y sancionar actos de corrupción dentro de una organización.

Política salarial: Estrategia para definir y gestionar las remuneraciones en una organización.

Programa de mentoring: Proceso de acompañamiento en el que una persona experimentada (el mentor) guía a otra persona (el mentorizado) en su desarrollo profesional.

Servicios pro-bono: Servicios ofrecidos gratuitamente por empresas o profesionales a favor de una entidad o causa que requiere de sus servicios.

Sistema de gestión ambiental: Conjunto de procedimientos, procesos y prácticas que permiten a una organización reducir su impacto ambiental y mejorar su eficiencia operativa.

Sistema de gestión de calidad: Conjunto formal de políticas, procesos y procedimientos establecidos para aumentar la satisfacción del consumidor y garantizar que los servicios cumplen con los estándares de calidad establecidos.

Sistema de Gestión de Seguridad de la Información: Conjunto de procesos diseñados, implementados y mantenidos para gestionar de manera eficiente el acceso a la información, con el objetivo de garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información, mientras se minimizan los riesgos asociados a su seguridad.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud: Conjunto de acciones planificadas de manera sistemática que permiten evaluar la situación de una organización en cuanto a seguridad y salud laboral. Su objetivo es optimizar el uso de los recursos disponibles para prevenir accidentes y enfermedades laborales, así como fomentar hábitos y prácticas que protejan y promuevan la salud de los trabajadores.

Sistema de retribución vinculado al cumplimiento de objetivos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG): Sistema retributivo que incorpora las variables ASG en los criterios de retribución.

Stakeholders (grupos de interés): Personas u organizaciones que pueden verse afectadas por las actividades de una empresa, o que pueden influir en ellas, como accionistas, clientes, empleados, proveedores, administraciones públicas, ONG, etc.

Voluntariado: Actividad realizada de forma voluntaria por empleados para contribuir a proyectos sociales o ambientales.



 Mutualidad

8

Bibliografía

8.1. Artículos, informes y sitios web

Abogacía Española Consejo General (20 de febrero de 2023). Retos y oportunidades ESG para despachos y asesorías jurídicas.

[Ver link](#)

Asociación para el Progreso de la Dirección (11 de octubre de 2024) ¿Qué es ESG y cuáles son sus ventajas para una organización?.

[Ver link](#)

Centro de Finanzas Sostenibles y Responsables de España (2024) Observatorio de Sostenibilidad en las pymes.

[Ver link](#)

Clifford Chance LLP (2023) Responsible business report 2023.

[Ver link](#)

Cuatrecasas (21 de marzo de 2024) Informe de sostenibilidad corporativa 2023

[Ver link](#)

Garrigues (abril 2023) Informe sostenibilidad 2022

[Ver link](#)

Gómez Acebo Pombo (13 de junio de 2024) Informe de sostenibilidad 2023.

[Ver link](#)

Greenhouse Gas Protocol (2004). The Greenhouse Gas Protocol.

[Ver link](#)

Hogan Lowells (2022) Responsible Business report 2022.

[Ver link](#)

Legálitas (2022) Estado de Información no Financiera Edición resumida. Ejercicio 2022.

[Ver link](#)

Linklaters (abril de 2024) Sustainability Report 2024.

[Ver link](#)

Morningstar (13 de octubre de 2024) Los fondos ESG mundiales captan 10.400 millones de dólares en el tercer trimestre de 2024.

[Ver link](#)

Pacto Mundial Red Española (2022) Contribución de las empresas españolas a la agenda 2030 resultados de la consulta empresarial sobre desarrollo sostenible.

[Ver link](#)

Pérez Llorca (10 de abril de 2024) Memoria de Sostenibilidad 2023

[Ver link](#)

Uría Menéndez (mayo de 2024) Memoria de sostenibilidad 2023

[Ver link](#)

Valora Consultores (2024) Informe Valora SIX4SIX Liderando el Discursos ESG Primer Semestre 2024.

[Ver link](#)

Wolters Kluwer. (2022). El abogado del futuro de 2022: Líderes del cambio de Wolters Kluwer Legal & Regulatory

[Ver link](#)

8.2. Legislación

Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifican la Directiva (UE) 2019/1937 y el Reglamento (UE) 2023/2859 (DOUE núm. 1760, de 5 de julio de 2024)

Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 por la que se modifican el Reglamento (UE) n.º 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (DOUE núm. 322, de 16 de diciembre de 2022)

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE núm. 71, de 23 de marzo de 2007)

Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual (BOE núm. 215, de 7 de septiembre de 2022)

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (BOE núm. 294, de 06 de diciembre de 2018)

Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción (BOE núm. 44, de 21 de febrero de 2023)

Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 (BOE núm. 272, de 09 de noviembre de 2017)

Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro (BOE núm. 272, de 14 de octubre de 2020)

Real Decreto 1026/2024, de 8 de octubre, por el que se desarrolla el conjunto planificado de las medidas para la igualdad y no discriminación de las personas LGTBI en las empresas. (BOE núm. 244, de 9 de octubre de 2024)



Aviso Legal y Limitación de Responsabilidad

Este documento ha sido elaborado y publicado por Mutuality con el objetivo de proporcionar información y recomendaciones generales sobre buenas prácticas ASG. La información contenida en este documento es de carácter orientativo y no constituye asesoramiento legal, técnico o profesional.

Uso y Difusión

Se permite la reproducción y distribución de este documento únicamente con fines informativos y sin fines de lucro, siempre que se cite la fuente y se respete su contenido íntegro y sin alteraciones. Queda prohibido su uso con fines comerciales sin la autorización previa y por escrito de Mutuality.

GUI-ASG-01/25 • Mutuality General de la Abogacía, Mutuality de Previsión Social a Prima Fija.

CIF: V-28024149. Domicilio social: Francisco Silvela, 106. – 28002 Madrid.

Inscrita en el Registro Mercantil de Madrid, hoja: 478