LA SOSTENIBILIDAD EN LA GESTIÓN DE SOCIEDADES:
NUEVOS RETOS JURÍDICOS
Alberto Emparanza y Andrea Meijomil (dirs.)
ISBN: 979-13-87913-50-2
Madrid, 2025
pp. 99-112
DOI: *10.37417/sostenibilidad-gestion-sociedades/04*
Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales
Editado bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International License

La sostenibilidad empresarial y laboral: las partes interesadas

Miren Epelde Juaristi
Profesora ayudante doctora de Derecho Mercantil
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

SUMARIO: I. DIRECTIVA SOBRE LA DILIGENCIA DEBIDA DE LAS EMPRESAS EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD. 1. Repercusión de la directiva.—II. DEFINIENDO LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y LABORAL. 1. Partes interesadas: trabajadores, sus representantes y *stakeholders*. 2. Derechos de las partes interesadas.—III. EL FUTURO DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y LABORAL.—IV. BIBLIOGRAFÍA.

I. DIRECTIVA SOBRE LA DILIGENCIA DEBIDA DE LAS EMPRESAS EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD

En este mundo globalizado e hiperconectado en el que vivimos, ha surgido la necesidad de tener que regular el funcionamiento ético de las empresas no solo desde una perspectiva externa, sino también interna. Este avance tan acelerado a menudo nos sorprende con una nueva terminología que debemos integrar en el funcionamiento de nuestro día a día, siendo ejemplo de ello la palabra *sostenibilidad empresarial*. Así, el desarrollo sostenible se define como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social[1]. Por su parte, el

[1] Naciones Unidas, Cumbre de Johannesburgo, 2002, *https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/desarrollo.htm#:~:text=%22El%20desarrollo%20sostenible%20es%20el,(Informe%20Brundtland)%2C%201987*.

término empresarial hace mención además a abrir una puerta al crecimiento, a la eficiencia, la eficacia y el ahorro de costos[2].

Dada su importancia, en el año 2024 se materializó su regulación escrita mediante la Directiva de la Unión Europea 2024/1760 sobre diligencia debida en materia de sostenibilidad, también conocida en inglés como *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*[3]. La misma fue adoptada el 13 de junio del 2024 y publicada el 5 de julio del mismo año, entrando así en vigor el 25 de julio del 2024. Es por ello por lo que los Estados miembros tienen hasta el 26 de julio del 2026 para llevar a cabo su transposición a la normativa estatal.

El objetivo principal de la directiva es que las grandes empresas ejerzan una diligencia debida ampliada en materia de sostenibilidad y derechos humanos sobre todo en países en desarrollo[4]. A su vez, subraya la importancia de garantizar unas condiciones de trabajo justas[5] tal y como se mencionó en la Comunicación de la Comisión, de 23 de febrero de 2022, sobre el trabajo digno en todo el mundo.

Podría decirse que esta normativa se enmarca en la Agenda 2030 comprometida por la comunidad internacional por un mundo mejor, que se recogen en los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), por los que se proponen cuestiones como erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos[6]. Se entiende que, a su vez, ayudará en el ámbito de la sostenibilidad laboral, mejorando así, las condiciones de trabajo enfocadas a la motivación y perspectiva de pertenencia a la empresa de los trabajadores. Otra cuestión para tener en cuenta es la del absentismo laboral y rotación en los trabajadores, pues, hoy en día tiene mucha importancia para los asalariados que un empleo les permita poder desarrollarse profesionalmente, pero sin dejar de lado el ámbito personal. Fruto de ello, los trabajadores suelen tener en consideración el hecho de que su empleo pueda ofrecer la posibilidad del trabajo a distancia por ejemplo[7].

La sostenibilidad empresarial y laboral por tanto es una cuestión importante para tener en cuenta, ya que, indirectamente ayuda en la mejora de la productividad y eficiencia de los empleados, consiguiendo, por ende, la mejora de la empresa.

---

[2] Galarza, C.J., «Sostenibilidad y éxito empresarial», *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, Cuaderno núm. 106, pp. 17-26.

[3] 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*-L-2024-81037.

[4] *Ibid.*, considerando 1.

[5] *Ibid.*, considerando 3.

[6] Galarza, C.J., Sostenibilidad…, *op. cit.*, p. 20.

[7] Cordero Gordillo V., «Trabajo a distancia y conciliación familiar y laboral», *IUSLabor 2/2021*, p. 124, *doi: 10.31009/IUSLabor. 2021.i02.04*.

1. Repercusión de la directiva

El ámbito de aplicación de la directiva está sujeto a las empresas de más de 1000 empleados y una facturación neta mundial superior a 450 millones de euros. Aunque la implementación será gradual dependiendo de la cantidad de trabajadores y la facturación anual de cada empresa[8]. Las pequeñas y medianas empresas quedan fuera de este volumen de negocio, pero se ven afectadas indirectamente, ya que, las grandes empresas han de tener en cuenta los impactos negativos en toda su cadena de valor, siendo estas parte de dicha cadena[9].

A grandes rasgos podemos decir que las empresas deberán contar con una política de diligencia debida y un código de conducta, consultando previamente a los representantes de los trabajadores, ya que, se consideran personas interesadas. Además, deberán de identificar y evaluar los efectos negativos, reales o potenciales sobre derechos humanos y medio ambiente, teniendo en cuenta cuáles son sus operaciones, las de sus filiales y las de su cadena de valor[10]. Unido a esto y teniendo en cuenta lo regulado en la directiva, deberán prevenir o mitigar los efectos negativos y minimizar los adversos reales.

La reparación del daño causado recaerá también en las empresas, y por ello deberán restaurar lo sucedido. A este listado hay que añadirle, que deberán de implementar un procedimiento para gestionar las reclamaciones que surjan por los daños causados. A modo de prevención, se considera adecuada la realización de evaluaciones periódicas, al menos, anualmente de sus actividades[11]. Además, la publicación de la información en su web forma parte de la estrategia de transparencia y, por último, deberán de desarrollar un plan de transición climática de acuerdo con el Acuerdo de París, con el objetivo de moderar el calentamiento global[12]. El incumplimiento de estas medidas será sancionado administrativa o civilmente teniendo en cuenta su repercusión, pudiendo alcanzar el 5 por ciento del volumen de negocio neto de las empresas incumplidoras.

---

[8] Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo… *op. cit.*, art. 2 y considerados 21, 22, 27, 28, 29 y 30.

[9] *Ibid.*, considerando 56.

[10] *Ibid.*, considerando 28.

[11] Guaman Hernández, A., «La directiva sobre *due diligence* en sostenibilidad: la inconsistencia del nuevo marco normativo sobre responsabilidad empresarial de la Unión Europea», *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, CEF, núm. 482, p. 76, en *https://doi.org/10.51302/rtss.2024.22431*.

[12] Acuerdo de París, 2015, en: *https://unfccc.int/es/acerca-de-las-ndc/el-acuerdo-de-paris*.

II. DEFINIENDO LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y LABORAL

La sostenibilidad empresarial puede decirse que es la vía por la cual se busca poder llevar a cabo un crecimiento económico pero vinculado a la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente. En este caso el beneficio que busca la empresa no se centra únicamente en las ganancias a corto plazo, lo que se quiere conseguir en realidad es que dichas empresas integren en su funcionamiento unos criterios ambientales, sociales y de gobernanza que sirvan a futuro[13].

El concepto de la sostenibilidad empresarial no es nada reciente, pues, ya a mediados del siglo XX se hablaba sobre ello. En concreto, el profesor Dan McCarthy de la Universidad de Michigan del Norte, mencionaba que «la responsabilidad social corporativa se refiere a la orientación social abarcante de las corporaciones, al compromiso de las corporaciones de trabajar hacia los objetivos y fines sociales existentes»[14]. Por otro lado, Arthur Nash comentaba que una empresa sostenible es aquella que persigue políticas socialmente deseables, aunque ello no conlleve directamente conseguir beneficios privados[15]. Esta afirmación viene a decirnos que no solo las empresas pueden tener influencia sobre la sociedad, sino que, al revés, la sociedad suele repercutir en el funcionamiento de las empresas[16].

A lo largo del tiempo el mercado económico ha tenido y tendrá que adaptarse a las nuevas situaciones que sobrevengan para así conseguir una relación adecuada entre los miembros que lo conforman. Es por ello por lo que, dadas las últimas crisis económicas, las empresas y la economía en general han tenido que acogerse a nuevas formas de actuar. Entre otras cosas, la sostenibilidad ha sido un pilar clave para tener en cuenta para así poder compensar las necesidades empresariales con las humanas y medioambientales y viceversa.

Por ello podemos decir que existen una serie de principios clave en relación con la sostenibilidad empresarial. En primer lugar, ha de tenerse en cuenta la eficiencia ambiental que busca la reducción del impacto ecológico mediante un uso responsable de recursos naturales, gestión de residuos y reducción de emisiones de carbono. En segundo lugar, la responsabilidad social que trata de concienciar a las empresas en el

---

[13] *Environmental, social and governance*, en inglés.

[14] Bullock, R.; Zurba, M.; Reed, M.G. y McCarthy, D., «Strategic options for more effective indigenous participation in collaborative environmental governance», *Journal of planning education and research*, vol. 43, núm. 4, 2023, pp. 841-856.

[15] Trillo Espinoza, V.M.; Lewis Zuñiga, P.F.; Siles Nates, F.D. y Manrique Oroza, P.I., «Responsabilidad social empresarial en la cultura empresarial como estrategia de sostenibilidad», *Revista científica Aula Virtual*, vol. 5, núm. 12, 2024, p. 574.

[16] *Ibid.*, p. 574.

trato ético a los empleados, clientes, proveedores y comunidad. Todo ello se basa en que se incluyan condiciones laborales justas y acordes con la conciliación familiar, tener en cuenta la diversidad e inclusión de las personas y, por último, ayudar en el desarrollo local. En tercer lugar, podemos colocar la gobernanza ética que contribuye en llevar a cabo una gestión transparente, con rendición de cuentas, lucha contra la corrupción y el cumplimiento de la ley.

Se entiende que todo ello es beneficioso para las empresas, ya que, les ayuda a mejorar su reputación y la fidelización con los clientes que son conscientes de la situación. A su vez, puede ser una fuente de atracción para los inversionistas interesados en proyectos sostenibles. Además, puede ser que se consiga la reducción de costos operativos por llevar a cabo proyectos de eficiencia energética, por ejemplo. Y en último lugar, puede suponer una mayor capacidad de resiliencia ante cambios regulatorios o crisis ambientales.

Para llevar a cabo una adecuada implementación de medidas sobre la sostenibilidad laboral, la empresa deberá de realizar un diagnóstico inicial para saber cuáles son las áreas de mejora respecto de las medidas adoptadas. Para ello, se considera adecuado realizar evaluaciones internas para identificar aspectos de mejora sobre las condiciones laborales, necesidad de formación y bienestar de los empleados. Habrá por tanto que definir correctamente cuáles son las políticas a seguir teniendo en cuenta la normativa laboral vigente. A su vez, se valora positivamente la captación de personal adecuado y diseñar programas de formación para que los empleados puedan mejorar sus habilidades y adaptarse a los cambios[17].

Por otra parte, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la mejora de procesos internos es una cuestión de gran importancia, ya que, hasta ahora, al menos en España los empleados en las sociedades de capital no han tenido mayor repercusión en este ámbito[18]. A su vez, la evaluación y retroalimentación continua entre empresario y trabajadores es fundamental para medir cuál es el ambiente laboral y por lo tanto la satisfacción de los empleados para ajustar estrategias adecuadas al respecto.

En definitiva, se entiende que la sostenibilidad empresarial y en este caso la laboral favorecen a la competitividad empresarial a largo plazo y

---

[17] Leema Christina J., Alamelu, R. y Nigama, K., «Synthesizing the impact of sustainable human resource management on corporate sustainability through multi method evidence», *Discover Sustainability*, 2025, pp. 2-3; en: *https://doi.org/10.1007/s43621-025-01557-3*.

[18] Altzelai Uliondo, M.I., *et al.*, «La participación de las personas trabajadoras en el capital de las empresas», *Guía para la implementación práctica de un programa de participación*, GEZKI Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social EHU, 2018, pp. 10-11 [en línea].

además contribuyen a la creación de entornos de trabajo más humanos y equitativos. Podría decirse que adoptar estas prácticas es una inversión en las personas y a la larga beneficiará tanto a la empresa como a la sociedad en general.

1. Partes interesadas: trabajadores, sus representantes y *stakeholders*

En este proceso de la sostenibilidad empresarial es de vital importancia el papel que juegan las partes implicadas. En este caso, los trabajadores y sus representantes han de ser escuchados por las empresas, ya que, la responsabilidad de la mencionada diligencia debida involucra directamente a las partes mencionadas. Esto es, en la práctica real son los sujetos responsables de llevar a cabo las medidas adoptadas respecto de la diligencia debida. Además, entrarán en juego los sindicatos, consumidores o cualquier persona cuyos derechos puedan verse afectados directa o indirectamente por las actividades, productos o servicios utilizados por la empresa, también denominados como *stakeholders*[19].

Al hilo de las partes interesadas, el Parlamento Europeo en un principio contempló la posibilidad de distinguir entre «partes interesadas afectadas» y «partes interesadas vulnerables»[20]. Sin embargo, al final del proceso se decidió suprimir dicha distinción, aunque el considerando 65 de la directiva relacionada con la diligencia debida sí que hace hincapié en prestar especial atención a las partes interesadas vulnerables en el momento de adoptar las medidas necesarias, para así garantizar una participación efectiva[21]. Esta precisión contribuye a reforzar la obligación empresarial de identificar de forma clara, teniendo en cuenta el caso concreto, a los sujetos que han de ser informados e involucrados en el proceso de diligencia debida.

Por otra parte, las empresas además de tener que lidiar con las partes interesadas, que pueden tener intereses contrapuestos que entren en conflicto, deberán reconocer derechos de participación y acción, así como los procedimientos de representación correspondientes. La opción de participación que se les brinde a los trabajadores se entiende que

---

[19] Miranda Pegueros, M.; López Castro, E. M. y Vega Zarate, C., «Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial», *Trascender, contabilidad y gestión*, vol. 7, núm. 19, 2022, p. 154, DOI: *https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.136* y Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo…, *op. cit.*, art. 3.

[20] Giovannone, M., «The European directive on "corporate sustainability due diligence": the potential for social dialogue, workers´ information and participation rights», *Italian Labour Law e-Journal*, vol. 17, núm. 1, 2024, p. 235, en *https://doi.org/10.6092/issn.1561-8048/19692*.

[21] Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo…, *op. cit.*, considerando 65.

ayuda en la motivación de cara al trabajo, ya que contribuye a su vez en poder conseguir unas mejores condiciones de trabajo de cara por ejemplo a la conciliación[22]. Con ello, el objetivo principal de la búsqueda de beneficios económicos queda a un lado, considerando que el bienestar social de todas las partes integrantes de la sociedad contribuye al buen funcionamiento de las empresas.

Desde ese punto de vista, se considera que los trabajadores debieran tener la opción de poder participar no solo en el accionariado o resultados de la empresa, sino también en la gestión de esta. Al respecto, países de la Unión Europea como Alemania o Francia se consideran referentes[23]. Durante años, los representantes de los trabajadores han ejercido ese papel de cara a la toma de decisiones de la empresa y lo siguen haciendo, pero con la implementación de las medidas de la diligencia debida, se entiende que esta podría ser un poco más activa respecto de los trabajadores. Ya que, según la directiva, las empresas han de tomar medidas para ejercer la cumplimentación de esta, debiendo ser las partes interesadas consultadas para la elaboración del plan de medidas preventivas[24]. Con ello, se entiende que, aunque se sigue manteniendo el derecho de consulta, la participación podría darse en mayor escala. Para ello, el Parlamento Europeo introducirá una obligación a las empresas de involucrar a las partes interesadas potencialmente afectadas de manera significativa, a fin de recabar información sobre los impactos negativos, su identificación y evaluación.

Toda esta idea de las partes interesadas y el derecho que se les otorga de ser escuchadas fomenta una sensación de compromiso mayor en los trabajadores, aumentando así sus niveles de motivación y compromiso de cara a la empresa. Además, ayuda en la mejora del ambiente laboral y satisfacción personal de cada empleado, ya que la sostenibilidad empresarial promueve estructuras organizativas que tienen en cuenta la opinión de los trabajadores. A su vez, la involucración del empleado en prácticas sostenibles estimula su creatividad y eso puede ayudar en la mejora de procesos y productos de la empresa, además del medio ambiente[25]. Expertos afirman que tener un sistema abierto, esto es, que involucre en el funcionamiento del día a día no solo a los trabajadores, sino también a los mencionados anteriormente *stakeholders*, ayuda y favorece el desarrollo empresarial[26].

---

[22] Miranda Pegueros, M., López Castro, E. M. y Vega Zarate, C., «Hacia una perspectiva integral…», *op. cit.*, p. 156.

[23] Alemania, por su alta regulación en la participación de los trabajadores en la gestión y Francia por la importante regulación sobre la participación en resultados.

[24] Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo…, *op. cit.*, art. 13.

[25] En analogía con la idea descrita en, Altzelai Uliondo, M. I., *et al.*, p. 74.

[26] Ruiz Valdes, S.; Ruiz Tapia, J. A. y Hernández Matines, M. L., «Paradigma ICD: impulsando la creatividad y la competitividad en las organizaciones», *RILCO Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, vol. 7, núm. 63, enero 2025, p. 74.

Para la implementación de las medidas es necesario contar con programas de formación y desarrollo para los empleados. De esta forma, se empodera al empleado y se busca su participación. A su vez, la empresa debe contar con herramientas de comunicación transparentes, tal y como exige la directiva[27]. La valoración sobre las contribuciones que hagan los empleados en relación con los proyectos sostenibles es considerada también una adecuada herramienta para activar su implicación en la empresa[28]. Además, sería importante contar con espacios de trabajo adecuados para las dinámicas de grupo. Con todo ello, se entiende que se fortalece el éxito a largo plazo de la empresa.

2. Derechos de las partes interesadas

Las empresas han de contar con un protocolo sobre las medidas de la diligencia debida, por lo que ello implica tener que o deber actualizar dicho documento según los cambios que se vayan regulando en el tiempo. Además, ante la aprobación de dicho protocolo se genera un derecho indirecto que afecta a las partes interesadas. Esto es, dicho protocolo ha de ser cumplido por diferentes sujetos (*supra* II. 2) y su activación ha de darse cuando sea necesaria, teniendo las partes interesadas la posibilidad de solicitar la activación de este[29]. Sin embargo, según el Consejo de la Unión Europea, dicha activación obliga únicamente a la empresa a llevar un seguimiento general de la reclamación y a reunirse con los representantes implicados para debatir aquellos aspectos negativos graves que sean objeto de queja.

El Parlamento Europeo, por su parte, ha intentado introducir disposiciones más exigentes al respecto, como el derecho de los reclamantes a entablar un diálogo con los representantes de la empresa a un nivel más adecuado al caso y a solicitar que la empresa contribuya a resolver los impactos adversos reales. Las empresas, por ende, estarían obligadas a motivar si la reclamación es o no fundada y a informar a los reclamantes de manera oportuna sobre las medidas adoptadas[30].

Junto a estos derechos, en la directiva se contempla, además, la posibilidad de que personas físicas o jurídicas presenten ante la autoridad supervisora un informe detallado sobre el incumplimiento de las obli-

---

[27] Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo…, *op. cit.*, art. 13.

[28] En analogía con la idea descrita en Altzelai Uliondo, M. I., *et al.*, p. 74.

[29] Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo…, *op. cit.*, *en el* art. 10 (1).

[30] Enmiendas del Parlamento Europeo, adoptadas el 1 de junio de 2023, a la propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la diligencia debida en materia de sostenibilidad empresarial y por la que se modifica la Directiva (UE) 2019/1937 (P9_TA [2023] 0209). Enmienda 216 (Art. 9 párrafo 3c, enmienda 217) (Art. 9, párrafo 4, parte introductoria).

gaciones de la diligencia debida[31]. Asimismo, determinados grupos que se consideren partes interesadas gozarían de la prerrogativa de poder ejercer acciones judiciales en nombre de las víctimas[32].

Es evidente que, en la fase actual del desarrollo normativo, los derechos otorgados a las partes interesadas se concentran principalmente en las etapas de ejecución, supervisión y control de los procedimientos de diligencia debida, una vez implementado el sistema de gestión de riesgos. Esta perspectiva parece alinearse con el enfoque de la reciente Directiva (UE) 2022/2464, relativa a la información corporativa sobre sostenibilidad, la cual establece la obligación de divulgar políticas sostenibles como un deber informativo orientado a respaldar la toma de decisiones internas. Dicho deber tiene como destinatarios principales tanto a los inversores como a las partes interesadas. De este modo, el intercambio de información con estos grupos facilita que las empresas gestionen de forma más eficaz los riesgos asociados a los impactos negativos sobre los grupos de interés.

La nueva directiva, adoptada con el propósito de corregir las deficiencias de efectividad de la Directiva 2014/95/UE sobre divulgación de información no financiera, parece orientada a complementar la propuesta objeto de este análisis. En particular, establece una obligación de transparencia más estricta en favor de las partes interesadas, incluidos los sindicatos y los representantes de los trabajadores, con el fin de reducir la brecha existente entre la gobernanza corporativa y la rendición de cuentas y de promover el diálogo social dentro de un enfoque basado en la lógica de múltiples partes interesadas.

Además, introduce un deber de información que parece ubicarse en la fase final del proceso de diligencia debida, es decir, en el momento de la divulgación. No obstante, una vez más, esta obligación opera con posterioridad a la implementación del sistema de gestión de riesgos y no incorpora mecanismos de participación por parte de las partes interesadas. Estas continúan siendo consideradas, en este contexto, como destinatarios pasivos de la información, sin intervenir directamente en la definición de las políticas internas de sostenibilidad.

III. EL FUTURO DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y LABORAL

La sostenibilidad laboral se orienta a la creación y mantenimiento de condiciones de trabajo que no solo promuevan la productividad y eficiencia empresarial, sino que también garanticen el bienestar y el de-

---

[31] Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo…, *op. cit.*, considerando 59.

[32] Enmiendas del Parlamento Europeo, *op. cit.*, art. 22.2a.

sarrollo integral de las personas trabajadoras de forma continua. Este enfoque parte del reconocimiento de que la salud, la motivación y la capacitación permanente del capital humano constituyen elementos esenciales para la viabilidad y el éxito sostenido de cualquier organización a largo plazo. Por lo tanto, se considera que busca crear entornos de trabajo estables, seguros y equitativos, promoviendo así el bienestar de los trabajadores y la viabilidad de las empresas en el tiempo. Pero su trazabilidad y futuro dependen de múltiples factores que interactúan entre sí.

La viabilidad de la sostenibilidad laboral depende de una combinación de factores estructurales, organizativos y normativos que influyen de forma directa en la calidad del empleo y en la capacidad de las organizaciones para mantener entornos de trabajo resilientes, equitativos y duraderos. En primer lugar, el compromiso empresarial con el bienestar de las personas trabajadoras constituye un eje fundamental. Las empresas que priorizan la estabilidad contractual, la formación continua, la conciliación entre la vida laboral y personal, así como la igualdad de oportunidades, no solo mejoran el clima organizacional, sino que también fortalecen su capacidad de retención del talento y su reputación social[33]. A la contra, la expansión de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, la robótica o el análisis de datos masivos está modificando la forma organizacional del trabajo, pudiendo generar así la pérdida de algunos perfiles de trabajo. Por lo tanto, aunque estos fenómenos pueden ayudar a aumentar la productividad y abrir nuevas oportunidades, son también una amenaza para el incremento de la desigualdad y la exclusión laboral. Es por ello por lo que se considera de suma importancia que las empresas apliquen políticas de reciclaje profesional y formación continua. Esto es, resulta imprescindible el desarrollo de sistemas de aprendizaje a lo largo de la vida que permitan a los trabajadores adaptarse a los cambios tecnológicos. Así como una reformación de las estructuras educativas y de formación profesional que las vincule estrechamente con las nuevas necesidades de mercado.

En segundo lugar, la inversión en condiciones laborales seguras y saludables es indispensable para prevenir riesgos psicosociales, físicos y organizativos. La omisión de estas garantías mínimas puede derivar en conflictos laborales, deterioro del ambiente de trabajo y pérdida de productividad[34]. Es por ello que incorporar la perspectiva de los trabajadores en los procesos de innovación tecnológica y organizacional,

---

[33] Ballester Pastor, M. A., «Conciliación y corresponsabilidad en la Unión Europea», en Cabeza Pereiro, J. y Fernandez Docampo, B. (dirs.), *Conciliación de la vida familiar y laboral y corresponsabilidad entre sexos*, 2011, Tirant lo Blanch, Valencia, pp. 17–49.

[34] Plua Panta, K. A.; Morales Plua, E. A.; Tenelema Jimenez, I. E., y Cabrera Moreira, J. D., «Sostenibilidad empresarial con la contribución de la seguridad y salud laboral, Espergesia», *Revista literaria y de Investigación*, Universidad Cesar Vallejo, Perú, vol. 11, núm. 2, 2023, p. 33, en: *https://doi.org/10.18050/es* p. 2014.

especialmente cuando estos implican transformaciones estructurales en la dinámica productiva, se considera una cuestión de importancia.

En tercer lugar, la capacidad de adaptación de las empresas frente a los cambios tecnológicos y económicos constituye otro factor clave para la sostenibilidad del empleo[35]. La falta de una visión estratégica y de planificación industrial puede generar incertidumbre en la plantilla y comprometer el futuro de los puestos de trabajo. Este tipo de situaciones revela la necesidad de anticipar los procesos de transformación industrial mediante políticas de transición justa que protejan los derechos laborales y aseguren la continuidad productiva.

Finalmente, resulta indispensable considerar el papel de las políticas públicas y los marcos regulatorios en la promoción de entornos laborales sostenibles. La acción gubernamental, tanto a nivel nacional como internacional, es decisiva para establecer estándares mínimos de protección laboral, fomentar el empleo decente y garantizar mecanismos efectivos de gobernanza del trabajo. En este sentido, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas promueve el trabajo decente, el crecimiento económico inclusivo y la mejora de las condiciones laborales, constituyéndose en un referente normativo y político para la elaboración de estrategias de sostenibilidad laboral en el ámbito público y privado[36].

Otro factor crítico que afecta, no solo a la población española, sino a otros muchos países desarrollados, es el del envejecimiento de la población, que tensiona los sistemas de seguridad social y modifica la estructura de la fuerza de trabajo[37]. Este cambio demográfico exige una redefinición de las trayectorias laborales y una revisión de las condiciones de trabajo para los trabajadores de mayor edad, incluyendo medidas de ergonomía, flexibilidad horaria, prevención de riesgos laborales y políticas activas de empleo adaptadas a sus características. A la vez, debe garantizarse la integración efectiva de los jóvenes en el mercado laboral, ya que una parte significativa de ellos sufre condiciones de precariedad, rotación elevada y falta de perspectivas de desarrollo profesional[38]. La sostenibilidad laboral en este contexto solo puede garantizarse median-

---

[35] Galarza, C. J., «Sostenibilidad…», *op. cit.*, p. 22.

[36] Naciones Unidas 2015, *Objetivos de Desarrollo Sostenible, objetivo 8, Trabajo decente y crecimiento económico*. En *https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth*.

[37] Al hilo del envejecimiento poblacional y con la intención de dar un relevo generacional a las empresas, el Gobierno Vasco cuenta con diferentes mecanismos de ayuda para los trabajadores, con la intención de que estos se animen a participar en la empresa: *https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2025/rsep-2025/web01-tramite/es/*.

[38] En este sentido, el Gobierno Vasco, mediante Lanbide, la Oficina Vasca de Empleo, cuenta también con ayudas para el primer empleo de los más jóvenes: *https://www.lanbide.euskadi.eus/lehen-aukera/weblan00-ayudasysubvenciones/es/*.

te la promoción de un entorno intergeneracional inclusivo que distribuya equitativamente las oportunidades y los recursos.

Frente a ello, se entiende que será necesaria una intervención decidida del Estado a través de marcos regulatorios que refuercen la protección social, reduzcan la temporalidad injustificada y favorezcan la calidad del empleo, entendida no solo en términos contractuales, sino también en relación con el bienestar, la participación y el desarrollo personal del trabajador[39].

Finalmente, el cambio climático y la transición hacia una economía baja en carbono suponen un desafío sistémico para la sostenibilidad laboral. Numerosos sectores tradicionales deberán reconvertirse o reducir su actividad como parte de los compromisos de descarbonización, lo cual tendrá efectos significativos sobre el empleo[40]. En este escenario, se vuelve fundamental articular políticas de transición justa que garanticen la protección de los trabajadores afectados, mediante mecanismos de compensación, reconversión profesional y reubicación en sectores emergentes relacionados con la sostenibilidad ambiental. Asimismo, debe incentivarse el crecimiento del empleo verde, no solo como respuesta a la crisis ecológica, sino como una oportunidad para redefinir el paradigma productivo hacia uno más justo y resiliente[41].

En conclusión, la sostenibilidad laboral del futuro depende de la capacidad de las sociedades para anticipar estos desafíos y desarrollar respuestas estructurales basadas en la equidad, la innovación, la protección social y la gobernanza democrática del trabajo. No se trata únicamente de preservar empleos, sino de transformar el modelo laboral para hacerlo coherente con los valores de justicia social, cohesión territorial, desarrollo humano y sostenibilidad ambiental. La superación de estos retos exige una acción coordinada entre gobiernos, empresas, trabajadores e instituciones educativas, así como un compromiso colectivo con un futuro del trabajo inclusivo y sostenible.

IV. BIBLIOGRAFÍA

Altzelai Uliondo, M.I.; Bengoetxea Alkorta, A.; Etxezarreta Etxarri, A.; Gay Herrero, S.; Ochoa-Errarte Goicoechea, R.; Soto Gorrotxategi, A. y Brion Berdote, E., «La participación de las personas trabajadoras en el capital de las empresas», *Guía para la implementación práctica de un programa de*

[39] Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo…, *op. cit.*, Anexo (Parte I 1.6). También, Guaman Hernández, A., «La directiva sobre *due diligence*…», *op. cit.*, p. 70.

[40] Acuerdo de París. 2015, en *https://unfccc.int/es/acerca-de-las-ndc/el-acuerdo-de-paris*.

[41] En este sentido, Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo…, *op. cit.*, considerandos 13, 47, 59 y Anexo (Parte I 1.6).

participación, GEZKI Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social UPV/EHU, 2018, pp. 1-152.

Ballester Pastor, M.A., «Conciliación y corresponsabilidad en la Unión Europea», en Cabeza Pereiro, J. y Fernández Docampo, B. (dirs.), *Conciliación de la vida familiar y laboral y corresponsabilidad entre sexos*, 2011, Tirant lo Blanch, Valencia, pp. 17–49.

Bullock, R.; Zurba, M.; Reed, M.G. y McCarthy, D., «Strategic options for more effective indigenous participation in collaborative environmental governance», *Journal of planning education and research*, vol. 43, núm. 4, 2023, pp. 841-856.

Cordero Gordillo, V., «Trabajo a distancia y conciliación familiar y laboral», *IUSLabor 2/2021*, pp. 97-127, *https://doi.org/10.31009/IUSLabor.2021.i02.04*.

Galarza, C.J., «Sostenibilidad y éxito empresarial», *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, Cuaderno núm.106, 2020/2021, pp. 17-26.

Giovannone, M., «The European directive on "corporate sustainability due diligence": the potential for social dialogue, workers' information and participation rights», *Italian Labour Law e-Journal*, núm.1, vol. 17, 2024, pp. 227-244, en: *https://doi.org/10.6092/issn.1561-8048/19692*.

Guamán Hernández, A., «La directiva sobre *due diligence* en sostenibilidad: la inconsistencia del nuevo marco normativo sobre responsabilidad empresarial de la Unión Europea», *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, CEF, núm. 482, pp. 53-90, en: *https://doi.org/10.51302/rtss.2024.22431*.

Leema Christina, J.; Alamelu, R. y Nigama, K., «Synthesizing the impact of sustainable human resource management on corporate sustainability through multi method evidence», *Discover Sustainability*, 2025, pp. 1-34, en *https://doi.org/10.1007/s43621-025-01557-3*.

Miranda Pegueros, M.; López Castro, E.M. y Vega Zarate, C., «Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial», *Trascender, contabilidad y gestión*, vol. 7, núm. 19, 2022, pp. 150-164, DOI: *https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.136*.

Ruiz Valdes, S.; Ruiz Tapia, J.A. y Hernández Matines, M.L., «Paradigma ICD: impulsando la creatividad y la competitividad en las organizaciones», *RILCO Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, núm. 63, enero 2025, pp. 70-81.

Plua Panta, K.A.; Morales Plua, E.A.; Tenelema Jiménez, I.E. y Cabrera Moreira, J.D., «Sostenibilidad empresarial con la contribución de la seguridad y salud laboral, Espergesia», *Revista literaria y de Investigación*, Universidad César Vallejo, Perú, vol. 11, núm. 2, 2023, pp. 29-41, en *https://doi.org/10.18050/esp.2014*.

Trillo Espinoza, V.M.; Lewis Zúñiga, P.F.; Siles Nates, F.D. y Manrique Oroza, P.I., «Responsabilidad social empresarial en la cultura empresarial como estrategia de sostenibilidad», *Revista científica Aula Virtual*, vol. 5, núm.12, 2024, pp. 571-584.