

RSE, sostenibilidad, economía circular, ODS y experiencia: una conversación con **Silvia Urarte**

REVISTA Y/O ∞

Silvia **Urarte**



Silvia Urarte (España). Es especialista en Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad y Gestión del Talento, con formación en ciencias empresariales por la Universidad de Barcelona; tiene estudios en management y relaciones públicas por la Queen's University of Belfast, y formación ejecutiva en Harvard Business School, INSEAD, EADA y la UB.

Profesora titular de la Universitat Oberta de Catalunya en RSC, Sostenibilidad y ODS. Autora de numerosos artículos en revistas de prestigio, parti-

cipa como experta en medios y ha sido jurado de premios de CONÉTICA.

Su experiencia incluye roles relevantes en Garrigues, proyectos con ACCIÓ de la Generalitat de Catalunya y consultoría estratégica en liderazgo, reputación corporativa y comunicación. Actualmente es Socia-Directora de áreas clave en liderazgo, sostenibilidad y cultura organizacional, y preside la Comisión de Personas en la Alianza del Seguro.



Cómo empezó tu camino profesional y qué te llevó a especializarte en sostenibilidad, responsabilidad social y economía circular?

Empecé muy joven. En la universidad, mientras estudiaba; trabajaba de 8:00 a 15:00 en la empresa familiar de consultoría e IT. Fui una programadora bastante mediocre, una consultora de ERP bastante mejor y una gerente claramente inexperta. Pero ese recorrido temprano me dio algo muy valioso: una visión real de cómo funcionan las organizaciones desde dentro.

En 2003 nació la empresa que me ha acompañado hasta: **Conética**. Su origen fue casi accidental. Una noche, después de una experiencia laboral frustrante, dije en voz alta una frase que se me quedó resonando: "Es que aquí todo el mundo va a la suya y nadie actúa con ética". Esa noche anoté esa idea en un bloc de notas.

Al día siguiente ya estaba registrando la sociedad. No sabía exactamente qué quería hacer, pero sí tenía clarísimo lo que NO quería: participar en dinámicas que normalizan el "todo vale" para ganar dinero. Por eso, el primer eslogan de Conética fue: "No todo vale para ganar dinero."

Desde ahí, el camino hacia la sostenibilidad, la responsabilidad social y, más tarde, la economía circular fue casi natural. Era la evolución coherente de esa primera intuición: construir empresas y modelos económicos que funcionen, sí, pero que también respeten, regeneren y aporten valor real. Una visión que hoy, más que nunca, considero imprescindible.

¿Qué problema identificaste en el sector empresarial que te impulsó a crear Conética?

En realidad no era un único problema, eran varios de base conceptual. El más evidente era la falta de coherencia: lo que se decía no se correspondía con lo que se hacía. Había mucha narrativa y poca práctica real.

También detecté una falta total de visión transversal: trabajábamos todos en vertical, cada uno en su silo, y muy pocas personas tenían una mirada amplia sobre el impacto global de las decisiones.

En ese momento (2003), la Responsabilidad Social era un concepto prácticamente desconocido en las organizaciones. Los debates se movían más hacia la filantropía que hacia la gestión estratégica del impacto.

No existía la figura del CEO o directivo que integrara estos temas en la agenda corporativa, y el binomio economía-sostenibilidad era claramente desequilibrado: la sostenibilidad ni siquiera entraba en la ecuación. Fue muy difícil empezar a introducir estos conceptos sin un interlocutor interno. No había áreas, ni responsables ni estructuras sobre las que construir.

¿Cuáles han sido los principales retos de estos años y qué aprendiste?

Cada nuevo proyecto era un desafío. En aquella época no existían metodologías consolidadas, y las primeras normativas eran muy básicas, pensadas para empresas de ámbito nacional. Cada organización requería algo distinto, así que tuve que crear metodologías prácticamente desde cero. Eso me obligó a aprender de todo: nuevos retos, nuevos dilemas éticos, nuevas prácticas para transformar valores en hábitos corporativos y para ayudar a las empresas a construir un ADN propio y coherente.

Uno de los retos más complejos surgía cuando había que cuantificar intangibles, especialmente en organizaciones financieras. Explicar el valor de la reputación, de la ética o de los impactos sociales en entornos donde todo se mide en ratios puede ser muy desafiante.

La parte de innovación y creatividad siempre se me ha dado muy bien; ahí me muevo con naturalidad. Y la estrategia suele aparecer de forma casi inmediata cuando analizo a fondo una em-



presa. En cambio, la parte más tediosa siempre ha sido la numérica. Pero también entendí muy pronto algo fundamental: un relato sin datos es vacío... y un dato sin relato es frío.

Aprendí a equilibrar ambas dimensiones para generar una narrativa estratégica sólida, rigurosa y capaz de convencer tanto a la dirección ejecutiva como a los equipos técnicos. Porque al final, no podemos olvidar algo esencial: hablamos del mundo de la empresa, y la primera responsabilidad es ser sostenible económicamente.

¿Qué aspectos consideras clave para que la sostenibilidad sea rentable y no solo un discurso institucional?

Para que la sostenibilidad sea realmente rentable, antes debe asumirse como una filosofía de gestión. Cuando una empresa mira su actividad desde ese prisma, el enfoque cambia: no importa solo lo que hace, sino cómo lo hace. Y es en ese "cómo" donde se activa el valor.

La sostenibilidad debe integrarse en la estrategia y en la toma de decisiones, no quedarse en un departamento aislado. Cuando atraviesa operaciones, finanzas, compras, personas e innovación, deja de ser discurso y se convierte en una forma eficiente de trabajar.

La innovación es fundamental: replantear procesos, materiales y relaciones con la cadena de valor abre oportunidades, reduce costes y aumenta la competitividad. Y, para que todo esto sea gestionable, es imprescindible una medición rigurosa de los avances y resultados.

Por último, nada de esto funciona sin una premisa básica: una empresa debe ser económicamente sostenible para poder generar impacto social y ambiental. Si el modelo económico no se sostiene, el resto no es viable.

En resumen, la sostenibilidad es rentable cuando se integra en el corazón del negocio, se gestiona con rigor y se convierte en una manera de dirigir y decidir.

¿Qué errores cometen con mayor frecuencia las empresas cuando intentan implementar estrategias ESG?

El primer error, y quizás el más determinante, es no empezar por el para qué. Muchas empresas se lanzan a desarrollar estrategias ESG sin tener claro qué objetivos estratégicos buscan ni cómo encajan en su propósito. Cuando falta esa claridad inicial, todo lo que se construye después carece de dirección.

El segundo error es abordar el ESG desde la obligación regulatoria en lugar de desde la gestión. Se eligen indicadores porque la normativa los exige, sin preguntarse si realmente ayudan a tomar decisiones. La pregunta clave debería ser: ¿este dato forma parte de mis sistemas integrados de gestión o es un dato aislado creado solo para cumplir? Si no está integrado en la operativa real, difícilmente generará transformación.

A esto se suma un tercer error: tratar el ESG como un proyecto paralelo, desconectado de operaciones, finanzas, personas e innovación. Cuando no se integra en el día a día y en la toma de decisiones, pierde capacidad de impacto.

Finalmente, muchas empresas caen en la tentación de comunicar antes de transformar. Se prioriza el relato sin haber trabajado los procesos ni los datos, lo que termina erosionando la credibilidad.

“

La sostenibilidad es rentable cuando se integra en el corazón del negocio, se gestiona con rigor y se convierte en una manera de dirigir y decidir.

”

En conjunto, estos errores tienen un denominador común: intentar construir sin bases estratégicas ni gestión real. Cuando se ordena el “para qué”, los indicadores adecuados y la integración interna, el ESG empieza a funcionar como una verdadera palanca de cambio.

¿Cómo ves la evolución de la economía circular en los próximos cinco años y dónde estarán las principales oportunidades para las organizaciones?

En los próximos cinco años, la economía circular va a avanzar de forma muy acelerada, impulsada sobre todo por la regulación europea, lo que forzará a las empresas a repensar su diseño, sus procesos y sus modelos de negocio.

Las principales oportunidades estarán en tres ámbitos muy claros. Primero, el ecodiseño, porque la regulación va a exigir que los productos se conciben para que tengan una vida útil más larga y generar menos residuos.

Segundo, la valorización de residuos y subproductos, pasará de ser un coste para convertirse en un valor económico. Y, tercero, los modelos de servicio (reparación, mantenimiento, pago por uso, reutilización y logística inversa), crecerán gracias al derecho a reparar y a la presión legislativa.

Todo ello hará que la circularidad deje de ser un discurso y se convierta en un marco operativo imprescindible, donde la digitalización será clave para demostrar trazabilidad y cumplir con la regulación.

¿Qué habilidades deberían desarrollar los nuevos líderes para integrar sostenibilidad, ética y resultados de negocio?

Los líderes del futuro necesitan, ante todo, un liderazgo con propósito. No basta con gestionar bien: deben ser capaces de dar sentido a la organización, conectar la estrategia con un impacto positivo real y tomar decisiones que mantengan la coherencia entre lo que la empresa es y lo que quiere aportar al mundo. El propósito no es un discurso, es un criterio de gestión.

También deberán impulsar el talento. La sostenibilidad y la ética solo se integran cuando las personas entienden el porqué, se sienten parte del proceso y ven oportunidades de crecimiento.

Un tercer eje fundamental será aprender a trabajar con una IA humanizada: saber utilizar la tecnología sin perder la sensibilidad humana. Eso implica entender cómo la IA potencia capacidades, cómo amplifica la innovación y cómo libera

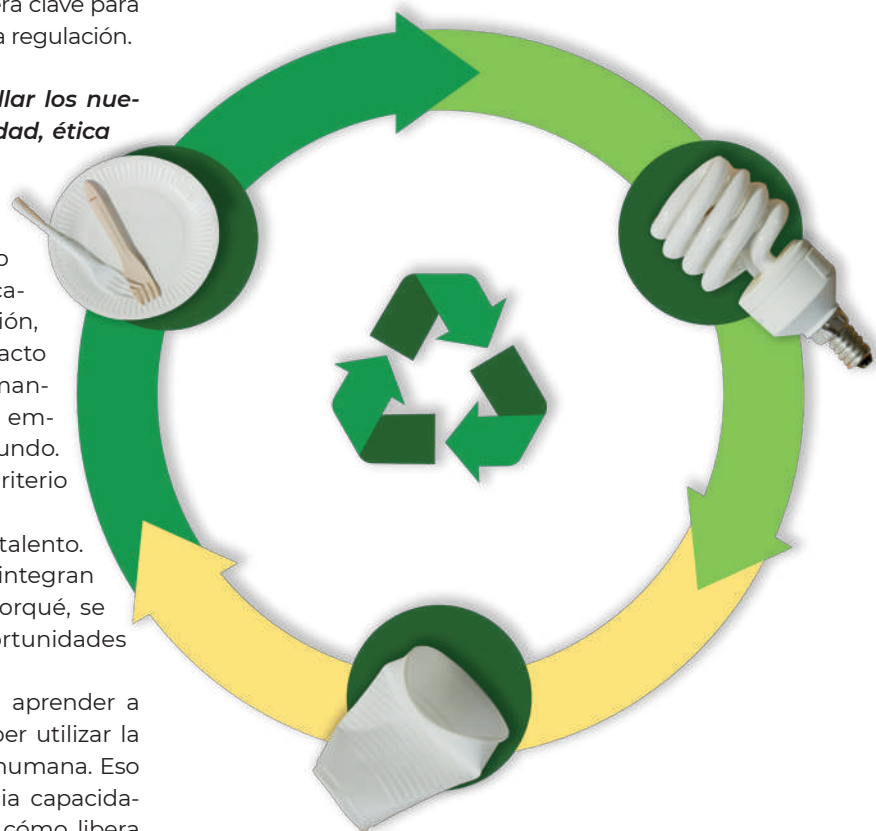
tiempo para que las personas aporten lo que ninguna máquina puede: criterio, empatía, visión y juicio ético. La clave será integrar la IA, de forma responsable, para que sume al propósito y al talento.

¿Las empresas podrían convertir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en una herramienta real de gestión y no solo como Marketing?

Lo primero es identificar con honestidad los talones de Aquiles de las empresas. Estamos en un mundo adulto, y no toca disfrazar la realidad, sino abordarla. Si una empresa omite sus retos, los ODS se convierten en un escaparate; si los reconoce, se convierten en un marco real de transformación.

Para que estos sean una herramienta de gestión, es imprescindible traducirlos a objetivos concretos, indicadores claros y proyectos operativos. En el día a día, los ODS, orientan decisiones.

La clave está en integrarlos en los sistemas internos de gestión: compras, operaciones, personas, innovación, finanzas. Los ODS son útiles cuando ayudan a priorizar inversiones, anticipar riesgos y alinear equipos. En definitiva, los ODS funcionan cuando la empresa reconoce sus desafíos, elige con criterio y los integra en su manera de operar.



¿Qué pasos recomiendas para que una empresa pueda iniciar la descarbonización de forma ordenada y estratégica?

Lo primero es un diagnóstico serio: saber exactamente de dónde vienen las emisiones. No todas las empresas emiten por los mismos motivos ni con los mismos alcances, y sin esa fotografía inicial es imposible priorizar. Medir bien no es un trámite: es la base de cualquier decisión posterior.

El segundo paso es definir el nivel de ambición. No todas las empresas pueden —ni deben— aspirar a lo mismo. Lo importante es decidir qué objetivos son realistas para el negocio y alinearlos con la estrategia, el propósito y la capacidad operativa. La descarbonización no puede ser un eslogan: debe ser un compromiso asumible y sostenible en el tiempo.

El tercer paso es ordenar la hoja de ruta. Una reducción de emisiones no se logra atacando veinte frentes a la vez. Hay que priorizar: qué emisiones puedo reducir ya, cuáles requieren inversión, cuáles dependen de proveedores y cuáles exigen innovación o rediseño de procesos. Esa priorización es lo que convierte la descarbonización en algo gestionable.

El cuarto paso es involucrar a toda la organización, desde compras hasta operaciones, logística, energía o tecnología. La descarbonización no es un proyecto ambiental: es un cambio de modelo que requiere coordinación interna y liderazgo claro.

Finalmente, hay que integrar la descarbonización en la gestión: en los indicadores, en la toma de decisiones, en los presupuestos y en la relación con proveedores. Solo cuando forma parte del funcionamiento normal de la empresa deja de ser un esfuerzo puntual.

En resumen: diagnosticar bien, definir la ambición, priorizar, movilizar a la organización e integrar la descarbonización en la gestión diaria. Ese es el camino para que sea un proceso ordenado, estratégico y viable.

¿Qué te motiva hoy en tu trabajo y cuál es el impacto que te gustaría dejar en el mundo empresarial?

“

La descarbonización no puede ser un eslogan: debe ser un compromiso asumible y sostenible en el tiempo.

”

Lo que me motiva es exactamente lo mismo que al inicio: sentir que mi trabajo sirve para algo y deja un impacto positivo real. He tenido la oportunidad de trabajar en prácticamente todas las dimensiones de la sostenibilidad: personas, medioambiente, cumpli-



miento normativo, diseño de productos sostenibles, planes estratégicos, diagnósticos, formación para empresas, centros educativos y universidades, redacción de contenidos académicos, artículos en medios, creación de metodologías y, más recientemente, un podcast especializado en sostenibilidad.

Mi intención es seguir ampliando este camino, especialmente participando en congresos y foros internacionales, que permiten llegar a muchos lugares del mundo en un solo evento y multiplicar el impacto del conocimiento.

También he buscado otras formas de conectar con las personas a través de la literatura. He escrito dos novelas: *SilOort: La Revelación Estelar*, dirigida a jóvenes, llena de valores y filosofía de vida para inspirarles a creer en sí mismos y perseguir sus sueños; y *Naia y el Salto de Código* que invita a reflexionar sobre el mundo que estamos creando y la relación humana con la inteligencia artificial, planteando cuestiones éticas que no dejan indiferente.

Estoy trabajando en un proyecto educativo basado en los ODS que me hace una ilusión profunda y genuina. Siento que puede aportar algo importante a las nuevas generaciones.

Creo que todos mis proyectos tienen un hilo conductor muy claro: dejar un legado que ayude a que esta generación sea recordada no solo por lo que hizo, sino por cómo logró hacerlo sostenible.

En el fondo, ese es mi propósito: contribuir a construir organizaciones —y personas— más conscientes, más responsables y preparadas para mejorar aquello que tocan. Ese es el impacto que me gustaría dejar.