

LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR EMPRESARIAL

IMPORTANCIA DE LOS DISTINTOS GRUPOS DE
INTERÉS EN EL PROCESO DE CAMBIO

Estudiante: NATALIA SÁNCHEZ SUMELZO
Director: ALBERT CUCHÍ BURGOS
UPC Universitat Politècnica de Catalunya
Máster en Sostenibilidad



INDICE

RESUMEN – RESUM - ABSTRACT	6
1_INTRODUCCIÓN	8
2_JUSTIFICACIÓN	9
3_OBJETIVOS	10
3.1_OBJETIVOS GENERALES.....	10
3.2_OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4_METODOLOGÍA.....	10
5_MARCO TEÓRICO.....	12
5.1_SOSTENIBILIDAD: ACONTECIMIENTOS INTERNACIONALES.....	12
5.2_SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL FRENTE A RSC.....	13
5.3_SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA: TEORIAS.....	14
5.3.1_TRIPLE BOTTOM LINE	14
5.3.2_TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	14
5.3.3_THE WHEEL OF CHANGE.....	16
5.4_SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA: INSTRUMENTOS ACTUALES	18
5.5_SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA: CONCEPTOS	18
5.5.1_NATURAL STEP.....	18
5.5.2_ZERO	19
5.5.3_ECOLOGICAL FOOTPRINT.....	19
5.5.4_CRADLE TO CRADLE	19
6_SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	21
6.1_SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	22
6.1.1_LA GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERES	22
6.1.2_CAMBIO DE MENTALIDAD O CULTURA	28
6.1.3_FLUJOS DE INFORMACIÓN.....	29
7_INSTRUMENTOS PARA EL PROCESO DE CAMBIO	30
7.1_WEB 2.0 COMO HERRAMIENTA DE FLUJO DE INFORMACIÓN.....	30

7.2_SOSTENIBILIDAD EN LA WEB: CASOS DE ESTUDIO	34
7.2.1_METODOLOGÍA.....	34
7.2.1.1_CRITERIO DE ELECCIÓN DE EMPRESAS	34
7.2.1.2_REDES SOCIALES	36
7.2.1.3_INDICADORES	37
7.2.2_ANÁLISIS ESTRATEGIA 2.0: CASOS DE ESTUDIO.....	40
7.2.2.1_EROSKI	40
7.2.2.2_EMASESA METROPOLITANA	42
7.2.2.3_ABB	44
7.2.2.4_IBERDROLA	46
7.2.2.5_MRW.....	48
7.2.2.6_CONCLUSIONES	50
8_CONCLUSIONES	52
9_BIBLIOGRAFIA.....	54
10_ANEXOS	56
10.1_SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA: INSTRUMENTOS ACTUALES	56
10.2_INFLUENCIA GRUPOS DE INTERÉS	60
11_GLOSARIO.....	66

RESUMEN

El modelo de desarrollo que impera hoy en día está obsoleto ya que no encaja con la realidad, el crecimiento ilimitado es imposible en un planeta finito, nos encontramos ante una crisis mucho mayor que la económica y hay que actuar.

Las empresas se han convertido en las instituciones con mayor influencia desde que hemos cambiado los valores democráticos por las leyes de mercado. Este mayor poder implica una mayor responsabilidad sobre sus impactos y la sociedad ya la está demandando. Las empresas son claves en la configuración de la sociedad y al mismo tiempo, se encuentran inmersas en ésta. La empresa ya no sólo es una célula económica, como institución social ayuda a configurar el modelo de sociedad por lo que hay preguntarse qué modelo de empresa es el que queremos potenciar.

Para las empresas, la sostenibilidad se presenta como una oportunidad de cambio y transición hacia una nueva forma de hacer negocios, pero también hacia nuevas formas de convivir con una sociedad y el medio que la rodea.

Este trabajo nace con el objetivo de analizar la influencia de los diferentes grupos de interés en el proceso de cambio que llevan a cabo las empresas para incorporar la sostenibilidad en sus estrategias , así como proponer una serie de instrumentos que impliquen mejoras en los principales procesos de cambio, el cambio de flujos de información y el cambio de cultura.

RESUM

El model de desenvolupament que impera avui dia és obsolet ja que, no encaixa amb la realitat, el creixement il•limitat és impossible en un planeta finit, ens trobem davant una crisi molt major que l'econòmica i cal actuar.

Les empreses s'han convertit en les institucions amb major influència des que hem canviat els valors democràtics per les lleis de mercat. Aquest major poder implica una major responsabilitat sobre els seus impactes i la societat ja l'està demandant. Les empreses són claus en la configuració de la societat i al mateix temps, es troben immerses en aquesta.

L'empresa ja no és només una cè•lula econòmica, com a institució social ajuda a configurar el model de societat. Hi ha que preguntar-se quin és el model d'empresa que volem potenciar.

Per a les empreses, la sostenibilitat es presenta com una oportunitat de canvi i transició cap a una nova forma de fer negocis, però també cap a noves formes de conviure amb una societat i el mitjà que l'envolta.

Aquest treball neix amb l'objectiu d'analitzar la influència dels diferents grups d'interès en el procés de canvi que duen a terme les empreses per incorporar la sostenibilitat en les seves estratègies , així com proposar una sèrie d'instruments que impliquin millores en els principals processos de canvi, el canvi de fluxos d'informació i el canvi de cultura.

ABSTRACT

The prevailing development model is now obsolete, it does not fit with reality. Unlimited growth is impossible on a finite planet, we face a crisis far greater than the economic one and we must act.

Companies have become the most influential institutions since we have changed the democratic values by market laws. This increased power by firms implies greater responsibility for their impacts and society are suing. Businesses are key in shaping society and at the same time, are immersed in it.

The company is not only an economic cell, as a social institution, it helps to create the social model so we must wonder what business model we want to promote.

For companies, sustainability is presented as an opportunity for change and transition to a new way of doing business, but also to new ways of living with a society and the environment that surrounds it.

This work was created with the objective of analyzing the influence of different stakeholders in the process of change undertaken by companies to incorporate sustainability into their strategies, and propose instruments that involve improvements in key processes, shift the flows of information and change the dominant mind-set.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente nuestra sociedad se enfrenta a una serie de crisis que no tienen precedente en la historia moderna; crisis financiera, crisis económica, crisis industrial y crisis medioambiental. Todas ellas son el resultado de un modelo de desarrollo insostenible que está basado en el mal uso de los recursos sociales y naturales.

Los datos que leemos cada día en la prensa confirman que el modelo de desarrollo que rige la humanidad es insostenible. En 1987 el informe Brundtland ya lo enunciaba, sin embargo la mayor parte de la sociedad hizo caso omiso y la situación siguió empeorando a pasos agigantados.

Hoy en día no quedan dudas de que hay que actuar, hay que cambiar el modelo de desarrollo. No obstante, en este punto nos encontramos con un problema, el cambio de los valores democráticos por las leyes de mercado. Estamos en un momento histórico en el que son las grandes empresas las que eligen el rumbo del planeta. Este mayor poder que han acaparado las empresas implica necesariamente una mayor responsabilidad sobre el estado actual y futuro del sistema físico y social en el que operan, y la sociedad ya está demandando que se comporten de acuerdo con dichas responsabilidades.

Las compañías juegan un papel clave en la configuración de la sociedad y han de integrar en sus estrategias de negocio los desafíos de ésta. La mayor parte de las empresas benefician a la sociedad con sólo hacer bien su trabajo, atienden necesidades de bienes y servicios de los clientes, crean empleo, pagan sueldos, innovan para crear nuevos productos, pagan impuestos que financian los servicios e infraestructuras públicos, crean trabajo para millones de proveedores... pero esto no es suficiente, hay que dar un paso más e iniciar el camino hacia el desarrollo sostenible, tienen que empezar a aceptar responsabilidades por los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades y deben guiarse por un criterio indiscutible; el bienestar de la sociedad a corto, medio y largo plazo.

La idea de que la función de la empresa, como institución social, está asociada sólo a la maximización de sus beneficios, es sin duda una dimensión económica que está en retirada. Hoy, cada vez más se habla de una dimensión social de la empresa. La empresa, además de ser una célula económica es una célula social. Está formada por personas y para personas. Esta insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella y a lo que le sucede. La empresa ayuda a configurar el modelo de sociedad, por ello hay que preguntarse qué modelo de empresa queremos potenciar.

Actualmente el tema medioambiental y social aparece en el discurso de todas las grandes compañías, sin embargo cambiar de lenguaje es una cosa, pero transformar la conducta es otra. El gran desafío de las empresas es hacer que sus palabras queden reflejadas en su trayectoria y no sólo en el papel.

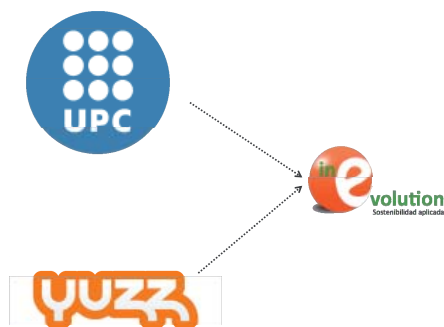
Si nos regimos por la definición, el concepto de sostenibilidad empresarial es el proceso mediante el cual una empresa es capaz de aprovechar sus recursos a fin de satisfacer necesidades actuales sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras. Se basa en la definición de desarrollo sostenible y al igual que ésta se basa en tres pilares; económico, social y ambiental.

Estamos sufriendo una crisis y éstas suelen venir acompañadas de oportunidades. Las empresas que muestren una visión acertada, tendrán la oportunidad de cambiar sus modelos de negocio para trabajar por un futuro más sostenible.

Por lo tanto, para las empresas, la sostenibilidad se presenta como una oportunidad de cambio y transición hacia una nueva forma de hacer negocios (producción, comercialización, promoción y publicidad, etc.) pero también hacia nuevas formas de convivir con una sociedad, desarrollar su negocio y crecer en un medio de competencia en donde todos podamos ganar.

2. JUSTIFICACIÓN

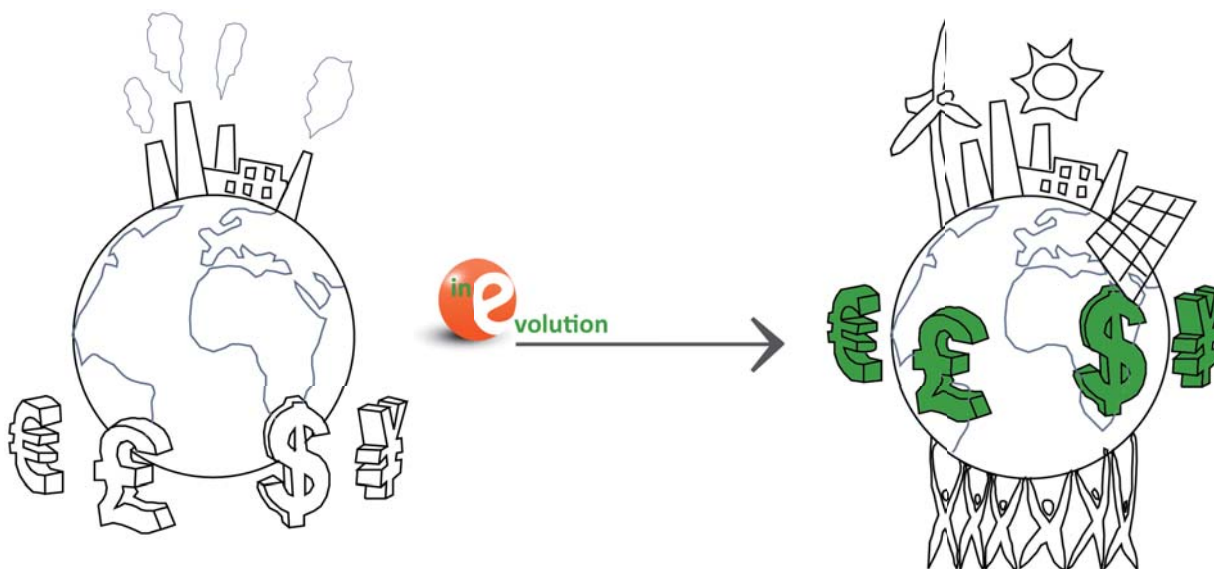
El tema de este trabajo, la sostenibilidad empresarial a partir de los diversos grupos de interés, no se corresponde con mi formación como arquitecta. Surge a partir de un hecho paralelo a la redacción de este estudio. El pasado mes de octubre, fui seleccionada para formar parte del programa de jóvenes con ideas YUZZ, un concurso de ideas tecnológicas para jóvenes entre 18 y 30 años, donde recibo apoyo y formación para que mi idea se convierta en una empresa, in evolution, y por lo tanto en un futuro.



La idea, se ha ido perfilando a lo largo de este tiempo, sin embargo, el corazón de ella sigue intacto. Pretendo acercar el paradigma de la sostenibilidad a un campo mayoritariamente alejado de ella, las empresas. A partir de mi formación anterior y las asignaturas de edificación sostenible en el máster, dispongo de recursos sobre energía y edificación, sin embargo conozco poco sobre gestión empresarial y participación de los diversos grupos de interés, que desde mi percepción es la base de cualquier cambio, tanto en las empresas como en la vida en general. La base con la cual se debe empezar a trabajar para que funcione cualquier estrategia.

Por esta misma razón, he creído adecuado aprovechar la oportunidad que este trabajo me da para profundizar sobre el tema y poco a poco ir estirando del hilo e ir descubriendo nuevos aspectos relacionados con la participación y el aprendizaje corporativo.

El hecho de realizar estos dos trabajos al mismo tiempo los ha enriquecido mutuamente, ampliando mis conocimientos sobre las empresas y recogiendo en el plan de negocios aspectos novedosos sobre la gestión empresarial.



3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVOS GENERALES

Analizar la influencia de los diferentes grupos de interés en el proceso de cambio que llevan a cabo las empresas para incorporar la sostenibilidad en sus estrategias, así como proponer una serie de instrumentos que impliquen mejoras en los principales procesos de cambio, el cambio de flujos de información y de cultura.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recopilar información sobre sostenibilidad empresarial a través de una base bibliográfica fundamentada en artículos, libros y otros documentos relacionados.
- Diferenciar los conceptos de sostenibilidad empresarial y responsabilidad social corporativa (RSC).
- Realizar un análisis del papel de la sostenibilidad en las empresas.
- Determinar la importancia de la implicación de los diversos grupos de interés.
- Proponer nuevos instrumentos para conseguir implicar a toda la organización en este nuevo paradigma.

4. METODOLOGÍA

La estructura del trabajo responde a la necesidad de cubrir la vertiente de participación e involucración de los distintos grupos de interés en el proceso de cambio de una empresa.

Las referencias provienen de diversos ámbitos, gestión empresarial, psicología, pedagogía o sociología, todas ellas se van encontrando a lo largo del estudio, creando sinergias que permiten enriquecer el trabajo.

El proceso metodológico se estructura en 3 partes.

1. Introducción:

Justificación, objetivos y metodología
Marco teórico

2. Sostenibilidad empresarial

Sistemas de gestión empresarial
Gestión de los grupos de interés

3. Instrumentos

Web 2.0 como herramienta de flujo de información

En el primer apartado se justifica la propuesta a trabajar con objeto de observar que aportaciones puede realizar tanto a nivel personal como a la sociedad en general. A partir de una recopilación de información

busco identificar un marco teórico en el que se detallarán los antecedentes y el estado del arte. Para lograr este objetivo presentaremos cómo ha evolucionado la cuestión de la sostenibilidad en los mercados y que iniciativas se están llevando a cabo desde el mundo empresarial.

En la segunda parte pondremos en manifiesto una reflexión sobre los desafíos con los que se encuentran las empresas que pretenden hacer un cambio e integrar la sostenibilidad en sus modelos de gestión y analizaremos la teoría de los grupos de interés, relacionando a éstos con los procesos necesarios para que se de el cambio a empresa sostenible.

A partir de matrices de influencia, obtendremos cuáles son los grupos más influyentes y cuáles son los procesos que dependen de ellos.

En tercer lugar estudiaremos la inclusión de la web 2.0 como herramienta de flujo de información con los principales grupos de sostenibilidad y cómo éstas pueden ayudar en el proceso de cambio.

Para ello analizaremos cinco casos de estudio de las estrategias que se están llevando a cabo en materia de comunicación de la sostenibilidad en las principales redes sociales y hasta qué punto éstas influyen en la sociedad.

Para finalizar dedicaremos la última parte a las conclusiones y futuras líneas de investigación que quedan abiertas.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. SOSTENIBILIDAD: ACONTECIMIENTOS INTERNACIONALES

Durante las últimas décadas, tanto empresas privadas como, y sobre todo, las instituciones gubernamentales se han visto en la necesidad de impulsar el desarrollo económico de forma sostenible. Protocolos, convenios y acuerdos pactados en varias cumbres internacionales han surgido como solución. En la siguiente tabla se recogen los acontecimientos más importantes.

ACONTECIMIENTO	AÑO	LOGROS	ENTIDAD	LUGAR
Primera Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente	1972	Se debate por primera vez la problemática del medio ambiente haciendo resaltar la importancia del mismo para el ser humano y los demás seres vivos. Surge el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Estocolmo (Suecia)
Directrices de la OCDE para empresas multinacionales	1976	El objetivo principal de las Directrices era garantizar que las actividades de las EMNs se desarrollaran en armonía con las políticas nacionales de los países de la OCDE y fortalecer la base de la confianza mutua entre las empresas y las autoridades gubernamentales. Es una herramienta potencialmente útil en la hora de presionar en pos de la responsabilidad empresarial.	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	Francia
Informe Brundtland (Our common future)	1987	Se utilizó por primera vez el término de desarrollo sostenible, definido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones. Implica un cambio importante en cuanto a la idea de sostenibilidad, principalmente ecológica, y a un marco que da también énfasis al contexto económico y social de desarrollo.	World Commission on Environment and Development	Ginebra (Suiza)
Protocolo de Montreal	1987	Trata el tema relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono con el objeto de detener su producción y consumo.	Secretaría de Ozono- PNUMA	Montreal (Canadá)
Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo. Cumbre de la Tierra	1992	Se firman cinco acuerdos: declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo; Agenda 21; Convenio sobre la Diversidad Biológica, Convención Marco sobre el Cambio Climático y Declaración de Principios sobre los Bosques.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Río de Janeiro (Brasil)
Protocolo de Kyoto	1997	Cada una de las partes debe cumplir los compromisos de limitación y reducción de emisiones a la atmósfera.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Kyoto (Japón)
Pacto Mundial	1999	Pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Davos (Suiza)
Declaración del Milenio de las Naciones Unidas	2000	Trata el tema de desarrollo sostenible y considera el respeto de la naturaleza y la responsabilidad común como valores esenciales para las relaciones internacionales en el siglo XXI.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Nueva York (Estados Unidos)
Creación del Libro Verde	2001	Tiene por objeto iniciar un debate sobre como fomentar la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional.	Comisión de las Comunidades Europeas (CCE)	Bruselas (Bélgica)
Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible	2002	Señalan el multilateralismo como estrategia clave en el cumplimiento y aplicación de los principios de Desarrollo Sostenible.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Johannesburgo (Sudáfrica)

Informe Stern	2006	Informe relativo a la economía y el Cambio Climático. La conclusión afirma que se necesita una inversión del 1% del PIB mundial para mitigar los efectos del cambio climático y que de no hacerse podría alcanzar el 20%.	Instituto de Investigación Económica y Social-Universidades de Hamburgo, Vrije y Carnegie Mellon	Reino Unido
4º informe del IPCC	2007	Constata que nuestro planeta está inmerso en un proceso de calentamiento global por causas antropogénicas.	Organización Meteorológica Mundial y PNUMA	Bangkok (Tailandia)
Reunión G20	2009	reforma del sistema financiero global para hacer frente a la crisis.	G-20	Londres
Cumbre sobre el Cambio Climático (COP 15)	2009	Llegar a un acuerdo vinculante sobre el cambio climático que sucederá al Protocolo de Kyoto en 2012.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Copenhage (Dinamarca)
Cumbre sobre el Cambio Climático	2010	Se establece un Fondo Climático Global	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Cancún (México)
Conferencia sobre el Cambio Climático	2011	Se decide la prórroga del Protocolo de Kyoto hasta 2015 y que se negociará en 2015 para tener un protocolo con fuerza legal que limite las emisiones para 2020.	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Durban (Sudáfrica)
Rio +20	2012	La conferencia se focaliza en dos temas, una economía verde en el contexto de desarrollo sostenible de la erradicación de la pobreza y una red institucional para el desarrollo sostenible	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Rio de Janeiro (Brasil)

Tabla 1_ Acontecimientos relevantes en materia de sostenibilidad empresarial (Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ONU y la tesis Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial de Luciano Barcellos.)

Aunque como vemos en el cuadro anterior es a partir de 1972 cuando se empieza a hablar seriamente de sostenibilidad, no es hasta 1992 con Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo cuando la sostenibilidad adquiere más notoriedad. Con respecto al tema que nos ocupa de gestión empresarial cabe destacar dos hechos, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas en 1999 y la creación del Libro Verde en 2001.

5.2. SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL FRENTE A RSC

Antes de entrar a estudiar dichos instrumentos, hemos creído conveniente hacer una aclaración. Cuando hablamos de sostenibilidad empresarial a menudo lo relacionamos con Responsabilidad Social Corporativa sin embargo, no es lo mismo. Según la fundación Entorno:

“Sostenibilidad no es lo mismo que responsabilidad social corporativa (RSC), ni se puede limitar a la consecución de un equilibrio aceptable entre balance económico, social y ambiental. Tiene que ver con la tarea fundamental e intergeneracional de ir eliminando los aspectos disfuncionales, tanto económicos como de modelo de negocio, de los siglos XIX y XX, y fomentar la evolución hacia modelos nuevos, más adecuados para una población humana que va camino de los nueve mil millones de personas viviendo en un único planeta que ya está sobreexplotado desde el punto de vista ecológico.”

En mi opinión la diferencia básica está en que la Responsabilidad Social Corporativa se basa en seguir actuando como hasta ahora, poniendo pequeños parches a los problemas que van surgiendo y se enfoca a menudo como un proyecto secundario, independiente de las actividades principales de la empresa. Es un enfoque reactivo que no pretende tratar de forma prioritaria los problemas ambientales y sociales sino que

trabaja en el seno del marco ya existente sin cuestionarlo (Epstein, 2008). Sin embargo, la sostenibilidad empresarial va más allá, propone un cambio en el modelo empresarial porque no se trata de hacer las cosas menos mal sino mejor y desde dentro de la compañía, tal como explican Michael Braungart y William McDonough en su libro *Cradle to Cradle*.

En este trabajo vamos a tratar el segundo caso, la sostenibilidad empresarial, sin embargo, a la hora de estudiar los instrumentos que dirigen a las empresas hacia este nuevo paradigma encontramos que la gran mayoría se basa en los principios de Responsabilidad Social Corporativa.

5.3. SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA:TEORIAS

Para el sector empresarial, el concepto de sostenibilidad "Representa un nuevo enfoque para hacer negocios. Al desarrollar sus actividades las empresas promueven la inclusión social, optimizan la utilización de los recursos naturales y reducen el impacto sobre el medio ambiente, preservando la integridad del planeta para las generaciones futuras sin despreciar la viabilidad económica y financiera de la empresa".

En los últimos años se ha dedicado un número creciente de estudios científicos al tema de la sostenibilidad empresarial. En este apartado presentaremos tres conceptos que creemos básicos para el posterior desarrollo del trabajo, el Triple Bottom Line enunciado por Elkington por primera vez en 1994, la Teoría de los Grupos de Interés y la rueda del cambio de Bob Doppelt.

5.3.1. TRIPLE BOTTOM LINE

"Actualmente sólo puede resultar aceptable lo que beneficie
simultáneamente la sociedad, las personas y el planeta"
Jordi Pigem

La frase *The triple bottom line* en español la triple cuenta de resultados, fue usada por primera vez en 1994 por John Elkington. Su argumento fue que las compañías debían preparar tres cuentas de resultados. Una es la tradicional, el beneficio de la empresa. La segunda es la contabilidad de las personas que ha de medir de alguna forma si la compañía es socialmente responsable en sus operaciones. La tercera y última es la contabilidad del planeta, consiste en medir la responsabilidad medioambiental. El concepto *Triple bottom Line* se basa pues en la cuenta de las 3P: *Profit, People and Planet*.

El principio que se esconde detrás no es otro que lo que se mide es lo que se obtiene, debido a que lo medible es aquello a lo que se le presta atención. Por tanto sólo cuando las empresas midan su impacto social y medioambiental se podrá decir que son organizaciones responsables.

Las empresas sólo pueden sobrevivir a medio-largo plazo si resultan económicamente viables, medioambientalmente sostenibles y socialmente responsable.

El problema que surge con la *Triple Bottom Line* es que las tres cuentas presentadas en paralelo no se pueden agregar de manera sencilla. Es difícil medir las vertientes ambientales y sociales de la misma manera que la económica, que se mide en términos de cantidades de dinero. Resulta difícil de medir en términos monetarios el coste de un desastre ecológico por verter petróleo al mar o impedir a los niños ir a la escuela al ocuparlos en trabajos.

5.3.2. TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

La teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders) postula que la capacidad de una empresa para generar riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo, viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés (Freeman, 1984). Según el mismo autor, el grupo de interés de una empresa es cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización.

Otra definición la dan Post, Preston y Sachs (2002), para ellos los grupos de interés de una empresa son los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo. En este grupo incluyen a los accionistas, empleados, clientes, comunidades locales, administración pública, ONG y proveedores.

Contrariamente, los enfoques clásicos de empresa se basan en la teoría neoclásica y básicamente afirma que la empresa es y debería ser dirigida siguiendo únicamente los intereses de los accionistas. El modelo se centra en la satisfacción de los intereses de éstos a través de la creación de valor, que se verá reflejada en los mercados financieros, en definitiva en la obtención de beneficios. Este modelo considera a los trabajadores, proveedores e inversores como inputs que, en la organización, se transforman en outputs que se ponen a disposición de los clientes.



Figura 1_Modelo input-output de la empresa (Fuente: Donalson y Preston, 1995)

La Teoría de los Grupos de Interés es una nueva forma de dirigir la empresa (Carrión, 2009) en la que se deben generar estrategias y políticas a través de códigos de conducta internos que garanticen que el desarrollo de sus actividades ordinarias sea sostenible y no impacte contra los derechos sociales y ambientales de los grupos de interés implicados, a la vez que debe tenerlos en cuenta en la definición de sus estrategias empresariales. El objetivo de la organización ha de ser obtener un equilibrio entre los intereses, a veces contradictorios, de todos los colectivos ya que los intereses y beneficios son mutuos.

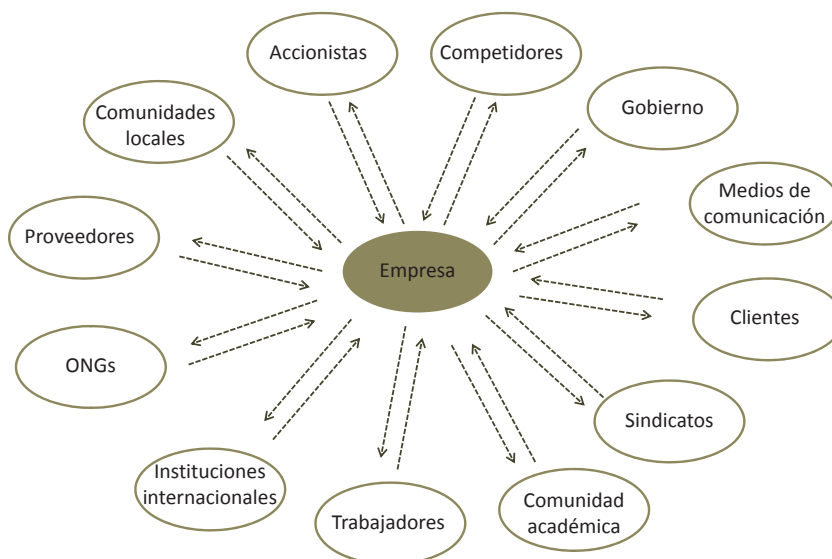


Figura 2_Modelo de los grupos de interés (Fuente: propia)

Actualmente, las empresas ya han empezado a valorar las contribuciones de la participación de los grupos de interés en el aprendizaje y la innovación de productos y procesos, así como en el logro de la sostenibilidad de las decisiones estratégicas dentro y fuera de las compañías.

“El compromiso con los grupos de interés es un requisito fundamental para el éxito empresarial en el siglo XXI. La creación de valor para todos aquellos implicados en el funcionamiento de la empresa es fundamental para crear un objetivo común y afrontar los complejos problemas de nuestro planeta. Las empresas cada vez son más conscientes de las interconexiones entre los problemas medioambientales, sociales y económicos, y saben que no pueden actuar individualmente para encontrar soluciones. El compromiso con los grupos de interés se está convirtiendo rápidamente en una herramienta imprescindible para desarrollar la comprensión del verdadero significado de la sostenibilidad, y cómo ésta puede crear valor y añadir viabilidad en las operaciones para empresas”¹

Siguiendo esta teoría, identificar los grupos de interés es el primer paso para las empresas que quieren implantar la sostenibilidad en sus actividades. Para ello existen diversas metodologías, la más utilizada, por ser con la que mejores resultados se obtienen, es a través de análisis del tipo de relación que ellos tienen con la empresa. En este caso se puede realizar en distintas dimensiones: por responsabilidad, por influencia, por cercanía, por dependencia o por representación. Se trata de descomponer al macro grupo de interés en conjuntos con una característica que los agrupa de forma lógica.

Una vez seleccionados estos grupos hay que establecer una prioridad, normalmente según su impacto o relevancia para la empresa (Olcese, 2008). Por ejemplo, se podrían priorizar en:

- Críticos: son aquellos que, por ejemplo, tienen un impacto clave económico, fortalecen o influyen en la reputación, conceden o limitan licencias o accesos o crean el futuro del sector.
 - Básicos: son aquellos con un impacto medio en los resultados del negocio, pueden afectar a la reputación al mismo tiempo que inciden de laguna forma en los procesos clave de la compañía.
 - Complementarios: son los que tienen un menor impacto económico, influyen mínimamente en la reputación y pueden proveer de servicios o productos complementarios.
- Una vez establecidos estos grupos hay que reconocer los diferentes intereses de éstos y empezar el dialogo con ellos. Más adelante profundizaremos en el tema de los grupos de interés.

5.3.3. THE WHEEL OF CHANGE (LA RUEDA DEL CAMBIO)

El cambio hacia la sostenibilidad empresarial llega cuando los procesos industriales son diseñados para ser económicamente, socialmente y ecológicamente beneficiosos en vez de menos contaminantes. La prosperidad a largo plazo no depende de hacer un sistema destructivo más eficiente sino en transformar el sistema para que todos sus productos y procesos sean seguros, saludables y regenerativos (McDonough, 2003).

La teoría de la rueda del cambio se basa en integrar la sostenibilidad en el núcleo del negocio o programa, ya que si no es así, si permanece como un echo aislado, no se conseguirá un verdadero cambio hacia el desarrollo sostenible. A partir de esta idea, surge la teoría de la rueda de cambio, una propuesta de Bob Doppelt que se basa en un conjunto de 7 principios que ha de cumplir toda organización que quiera triunfar a la hora de incorporar la sostenibilidad en su estrategia. Estos 7 puntos surgen a partir del estudio de los problemas con que se encuentran las empresas a la hora de tender hacia el desarrollo sostenible y son los siguientes: (ver siguiente página)

ACTUALMENTE	SOLUCIÓN
Organización patriarcal que lleva a un falso sentimiento de seguridad.	Cambiar la mentalidad dominante que ha creado el sistema con el imperativo de alcanzar la sostenibilidad.
Los temas medioambientales y socioeconómicos se aíslan, no hay relación entre ellos.	Reordenar las partes del sistema mediante grupos de transición.
No hay una visión clara de la sostenibilidad	Alterar las metas del sistema creando una visión hacia la sostenibilidad
Confusión sobre causa y efecto	Reestructurar las reglas de compromiso del sistema
Falta de información	Cambiar los flujos de información del sistema comunicando incansablemente la necesidad, la visión y las estrategias para alcanzar la sostenibilidad.
Mecanismos de aprendizaje insuficientes	Corregir los bucles de retroalimentación animando y recompensando el aprendizaje e innovación
Fallo en la institucionalización de la sostenibilidad	Ajustar los parámetros del sistema alineando sistema, estructuras, políticas y procedimientos con sostenibilidad.

Tabla 2_ Aspectos “The wheel of change” (Fuente: Bob Doppelt)

Estas 7 soluciones que en el cuadro vemos como una secuencia lineal, en realidad no funcionan así ya que es un proceso que implica movimientos hacia atrás y hacia delante continuamente debido a la relación que hay entre todos ellos. Cada bloque prepara los cimientos para la próxima acción, si algo cambia en una de ellas hay que volver a revisar todas las demás. El esquema, tal como le gusta representarlo a su autor quedaría de la siguiente forma.



Figura 3_ “The wheel of change” (Fuente: Bob Doppelt)

Como el proceso es circular, las empresas pueden empezar a partir de cualquiera de los puntos e ir avanzando hasta la consecución de todos ellos.

5.4. SOSTENIBILIDADEN LA EMPRESA: INSTRUMENTOS ACTUALES

En la última década, han proliferado, quizá de una forma algo confusa, múltiples instrumentos de carácter voluntario en relación a la RSE: códigos de conducta, sistemas de certificación y etiquetado, iniciativas sectoriales, etc. A continuación podemos ver un cuadro resumen de estos instrumentos.

Principios y Códigos de conducta	Normas de sistemas de gestión y de certificación, que abordan aspectos parciales de la RSE
Pacto Mundial de las Naciones Unidas para la RSE Lineas Directrices para Empresas Multinacionales (OCDE) Principios de Ecuador (Banco Mundial)	EFQM Social Accountability Estándar (SA8000) Ecoetiqueta europea Sistema comunitario de gestión y auditoría (EMAS) Sistema de gestión ambiental (ISO 14001) Seguridad y salud en el trabajo (OHSAS 18001)
Guías para la publicación de información referente a RSE	Índices de valoración utilizadas por agencias de inversión socialmente responsable
Global Reporting Initiative (GRI) AccountAbility 1000(AA1000)	Serie de índices FTSE4 Good Serie de índices Dow Jones Sustainability

Tabla 3_ Instrumentos sostenibilidad empresarial (Fuente: Entorno 2009)

En el anexo 1 podemos ver una descripción de todos ellos pero, en resumen, la mayoría de instrumentos elaborados para alcanzar la sostenibilidad empresarial han sido diseñados para paliar unos problemas existentes, para que los procesos y productos sean menos dañinos, sin embargo, ningún instrumento propone un cambio en el modelo de gestión. Se basan en la teoría del Triple Bottom Line y el resultado en la mayoría de los casos es una serie de informes anuales sobre el impacto de la actividad en el medioambiente y los aspectos socioeconómicos. Evidentemente, esto es mejor que nada pero no es suficiente.

Está comprobado que el cambio será muy limitado a menos que las estrategias de sostenibilidad sean plenamente integradas y que los miembros de la organización se comprometan activamente con esas estrategias. Esto quiere decir que los obstáculos con los que se encuentran las organizaciones a la hora de implantar la sostenibilidad no sólo tienen que ver con los aspectos técnicos de la huella de carbono o la gestión de residuos, que son las que se consideran en estos instrumentos, sino también con el desarrollo organizativo, los aspectos culturales, la integración y el cambio de paradigma.

5.5. SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA: CONCEPTOS

Para paliar la falta de propuestas reales desde los instrumentos promovidos por las instituciones, surgen varios conceptos que proponen una aproximación a la sostenibilidad en los procesos que se llevan a cabo en las empresas. A continuación, vemos los más relevantes que se están llevando a la práctica actualmente.

5.5.1. NATURAL STEP

Natural Step es una organización sin ánimo de lucro y un instrumento de desarrollo y planificación organizativa a la que recurren empresas, comunidades y gobiernos para integrar en sus estrategias visiones de sostenibilidad. Fundada por Dr. Karl-Henri Robert, un oncólogo de Suecia, con el objetivo de formular un método científico en el que se resumían los principales elementos necesarios para que haya vida sostenible en la Tierra. Se basa en que la velocidad en que los humanos creamos desorden debe estar en equilibrio con la velocidad a la que la naturaleza es capaz de restaurar el orden, así la biosfera nunca se degradará.

Natural Step ha desarrollado 4 principios que la sociedad debería seguir si queremos ser sostenibles.

- Dejar de contribuir a la acumulación progresiva de sustancias extraídas de la litosfera.

- Dejar de contribuir a la acumulación progresiva de químicos y compuestos producidos por la sociedad.
- Dejar de contribuir a la destrucción y la degradación física de la naturaleza y los procesos naturales.
- Dejar de contribuir al desarrollo de las condiciones que debilitan la capacidad de las personas para satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Este modelo está siendo usado actualmente por un número creciente de empresas en Europa y Estados Unidos

5.5.2. ZERO

Los seguidores del modelo ZERO ven la contaminación, los residuos y otros impactos ambientales como indicadores de ineficiencias en las organizaciones y ello normalmente lleva a gastos innecesarios y conlleva problemas tanto medioambientales como sociales.

El objetivo de esta estrategia es conseguir cero residuos sólido, cero residuo peligroso, cero tóxicos y cero emisiones.

A pesar de que en la teoría se defiende que el concepto de residuo sea eliminado en la práctica sólo se trabaja con los residuos sólidos y los peligrosos, reduciendo la cantidad de éstos que van a parar a los vertederos.

5.5.3. ECOLOGICAL FOOTPRINT

En los modelos anteriores se trabaja sobre la eficiencia de la gestión medioambiental y en su efecto sobre el bienestar social. Sin embargo, hay quien defiende que en nuestro actual modelo económico lineal, la sostenibilidad requiere mucho más que la eficiencia en el uso de recursos, la cantidad, tanto de stock como de flujos, que los humanos consumen también ha de ser reducida.

El modelo de huella ecológica desarrollado por Bill Rees y Mathis Wackernagel es una herramienta de contabilidad que permite a los individuos, compañías, comunidades y gobiernos, calcular el consumo de recursos y los requerimientos de asimilación de residuos en términos del área productiva necesaria para ello.

Hoy en día, el consumo humano es 30% mayor de lo que el planeta puede soportar, sobre todo en los países desarrollados.

Es una herramienta de medición que pretende informar de forma sencilla y visual la repercusión de las acciones que se llevan a cabo.

5.5.4. CRADLE TO CRADLE

Bill McDonough y Michael Braungart han desarrollado la más avanzada y racional estrategia de implementación a partir del modelo que ellos llaman eco-efectividad.

La cultura de cradle to cradle es lo opuesto a la cultura del control ambiental, y en contraposición, persigue la optimización de la abundancia que ofrece la naturaleza. Consiste en abrir una lente creativa, pasar de priorizar el producto a priorizar la necesidad y abarcar todo el sistema en el que se desarrolla el producto. Se basa en la afirmación de que un desarrollo positivo y regenerador es posible.

Guiados por el principio que encontramos en la naturaleza “residuo es igual a nutriente”, eco-efectividad

significa diseñar y fabricar productos que reaprovisionan, restauran y nutren a la naturaleza y a la sociedad humana, en vez de aplicar las típicas estrategias –reducir, reusar y reciclar y la eco-eficiencia- que buscan hacer más con menos para minimizar el daño. Los autores de la propuesta señalan que los modelos tradicionales no hacen más que perpetuar el modelo lineal tomar-hacer-desechar (take-make-waste). A esto ellos lo llaman de la cuna a la tumba (cradle to grave).

En cambio, la propuesta de cradle to cradle (de la cuna a la cuna), es un modelo donde tanto los productos como los procesos están diseñados para ser ecológicamente benignos e incluso restaurativos ya que una vez acabada su vida útil sirven como nutriente para otros ciclos.

Bajo este modelo se diferencian dos ciclos, el ciclo de la biosfera, los ciclos naturales, y la tecnosfera, los ciclos industriales. El concepto se basa en que cualquier producto o proceso ha de ser diseñado para entrar en uno de los ciclos anteriores de tal forma que se elimina el concepto de residuo por completo.

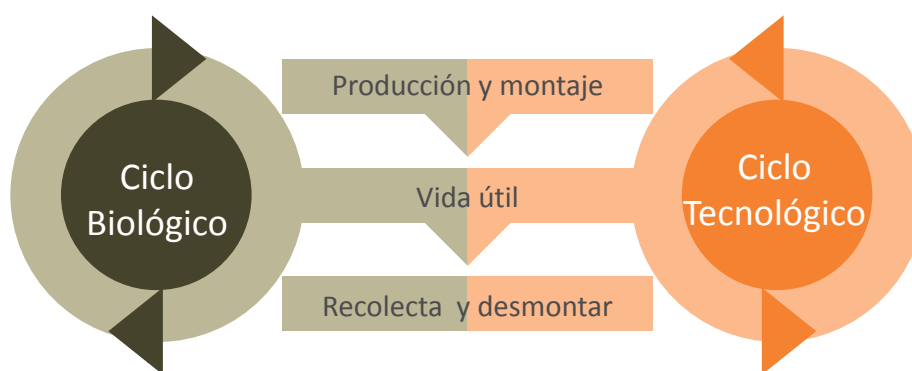


Figura 4_ Cradle to cradle

Otro de los puntos importantes dentro de este modelo es que eliminan las sustancias tóxicas desde el inicio, no colocando filtros al final del proceso, que es lo más habitual. Cuando no queda otro remedio que usar algún tipo de sustancia peligrosa, la compañía se debe hacer cargo de que esta quede secuestrada, reusada o reciclada dentro del ciclo industrial. Para que esto suceda, en vez de vender sus productos, los alquilan, de tal forma que ellos siguen poseyendo la sustancia, la pueden controlar y asegurarse de que vuelve a alguno de los dos ciclos.

Muchas veces, el paso hacia la eco-efectividad requiere un cambio de modelo de negocio total, que supone una inversión a la que pocas empresas están dispuestas, principalmente porque siguen considerarlo un gasto más que una inversión de futuro.

Al final...

Gracias a la variedad de propuestas, podemos deducir que la implantación de la sostenibilidad no es un proceso fácil. No hay una única solución por lo que cada empresa ha de estudiar su caso y proponer la solución que mejor se adecue a este. En lo que sí que podríamos estar de acuerdo es que es necesario pasar de un sistema lineal (take-make-waste) a uno cíclico (borrow-use-return).

Tanto la teoría de los grupos de interés como la rueda del cambio enuncian nuevos sistemas de gestión, de hecho podríamos decir que se tratan de sistemas complementarios entre sí, que entienden realmente lo que es la sostenibilidad, no se quedan únicamente en los principios de responsabilidad social corporativa, y captan la importancia de la cultura y las personas en el proceso. Esta complementariedad es la que va a definir los siguientes capítulos donde veremos cómo se relacionan entre sí y las sinergias que surgen de esta relación.

6. SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

“Las empresas han de ser flexibles al plantear la sostenibilidad en sus actividades y deben comprender que la sostenibilidad en un proceso continuo que depende del compromiso en perseguir metas establecidas y que las estrategias generan una ventaja competitiva a largo plazo.”

Luciano Barcel-los

Como afirma Marcuse “el hombre moderno ha creído posible la ausencia de límites y, con la complicidad de la ciencia y la tecnología, se ha lanzado a una carrera desenfadada que le ha llevado a convertir los niveles de vida y el consumo en el objeto de su existencia y el progreso económico en el gran ídolo de los tiempos modernos. El crecimiento sin límites, el productivismo y el triste papel reservado a la naturaleza como proveedora de recursos, son elementos que definen la historia económica del S.XX y que ponen de manifiesto la elevada responsabilidad del sistema económico en el proceso de degradación del medio natural y los valores humanos.”

Con la globalización de los mercados, las economías se encuentran más dependientes unas de otras, y al mismo tiempo más susceptibles a la crisis, lo que genera también un mayor grado de incertidumbre. Nos encontramos en una nueva realidad, en que las preocupaciones ambientales, sociales y económicas están en el punto de mira, lo que hace aumentar la necesidad de gestionar estos asuntos de las empresas frente a sus grupos de interés. En este contexto, el desarrollo sostenible puede ser una estrategia competitiva para las empresas.

La sostenibilidad es un concepto muy amplio, complejo y multidimensional para la cual no hay una receta única ni se puede resolver con una sola acción. Ante esta nueva realidad es necesario plantear nuevos modelos de gestión, no sólo de las empresas, sino de sus objetivos y estrategias para que la prosperidad de éstas sea compatible con una calidad de vida sostenible a nivel planetario. A este nuevo paradigma algunos autores lo llaman capitalismo natural y se basa en cuatro principios; aumentar la eficacia de los recursos, eliminar el concepto de desecho, modificar la estructura económica, de una economía a base de transformar materiales a una economía de servicios y por último invertir en regeneración natural. Sin embargo siguen siendo aspectos muy amplios, difíciles de concretar en las empresas.

Hay muchos factores que influyen a la hora de obtener sostenibilidad empresarial, los podemos dividir en factores externos, los que están fuera del estricto control empresarial, e internos.

Factores externos	Factores internos
Precio materias primas	Política ambiental de la empresa
Precio energía	Eficiencia energética y utilización de energías renovables
Legislación	Plan de minimización y control de residuos
Recesión económica mundial	Preparación y atención a las emergencias ambientales
Conflictos armados	Certificación del sistema de Gestión Medioambiental
Relaciones comerciales internacionales	Responsabilidad social corporativa
Nivel adquisitivo de la población	Defensa de los derechos humanos
Estabilidad política	Ética profesional
Nivel de industrialización del país	Desarrollo profesional, atracción y retención de talentos
Nivel de corrupción	Certificación del Sistema de prevención de Riesgos Laborales
Clima del país	Buen gobierno corporativo
Recursos naturales	Transparencia e información en las prácticas de gestión
Nivel de crecimiento económico	Política de control y gestión de riesgos
Nivel educativo	Viabilidad económica-financiera
Desarrollo tecnológico del país	Certificación del Sistema de Gestión de Calidad
Catastrofes naturales	

Tabla 4_ Factores influyentes en sostenibilidad empresarial Fuente: Entorno 2009)

Descubrir las causas y los efectos que pueden afectar la sostenibilidad es un reto para las empresas, aún más en el escenario global en que nos encontramos, cada vez más complejo, cambiante e incierto. Además de los aspectos que aparecen en el cuadro, podemos decir que los factores mentales también influyen a la hora de la aplicación de la sostenibilidad, la empresa tradicional está pensada para obtener el máximo beneficio con el mínimo coste, y la sostenibilidad se considera un coste. A ello, hay que sumarle las pocas iniciativas existentes hasta ahora y por lo tanto la falta de ejemplos que sirvan de guía. Asimismo, las compañías, por lo general tienen miedo a lo desconocido y esto les impide avanzar.

Para aumentar la complejidad, las empresas han pasado de las interacciones empresariales tradicionales con empleados, clientes, proveedores, inversores y reguladores a interacciones con grupos más amplios que incluyen a las comunidades locales, trabajadores de la cadena de compras, familiares de los empleados y organizaciones de la sociedad civil entre otros. Y no sólo eso, la forma de comunicarse con ellos también ha cambiado, de la comunicación unilateral hacia el diálogo, debido a que la inclusión activa de los grupos de interés da legitimidad a la empresa generando credibilidad y confianza.

Las empresas que buscan la sostenibilidad en sus actividades deben conocer a los grupos de interés, potenciar el diálogo, satisfacer demandas y expectativas y ser transparentes en la rendición de cuentas de sus acciones.

Hay que entender que una empresa es un sistema vivo, complejo, interconectado a todos sus niveles y que esta complejidad se multiplica en sus interacciones con su entorno. Si no se entiende esto es imposible que ninguna iniciativa hacia la sostenibilidad tenga éxito.

6.1. SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

En los puntos anteriores hemos justificado la necesidad de un cambio de modelo de gestión empresarial para alcanzar la sostenibilidad. Considero apropiado por ello plantear una definición de gestión común para todos los lectores.

Según la Real Academia Española, gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La gestión empresarial es correspondiente a la organización de todos los objetivos, metas y obligaciones que tiene una empresa.

Actualmente, debido al aumento de complejidad del entorno y el mismo sistema, la realidad a la que se enfrentan las empresas en su toma de decisiones para alcanzar sus objetivos, es cada vez más cambiante. Si consideramos que gestionar es influir sobre la realidad, la actividad directiva se debería convertir en el tratamiento de las percepciones de las personas de la organización ya que no existe una realidad sino percepciones de ésta.

La gestión es esencialmente la generación de campos de comunicación a través de los cuales transformamos la realidad al tiempo que la realidad nos transforma a nosotros y a nuestra organización, a través de la creación de significados (A.Vazquez, 2001)

Podemos decir entonces que la gestión empresarial no consiste en gestionar la organización en sí, sino a las personas que la conforman o que pueden influir en ella, en definitiva, a sus grupos de interés.

6.1.1. GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

El primer paso en el camino hacia la sostenibilidad es alterar la percepción que tenemos de la realidad o como dice Doppelt, cambiar la mentalidad dominante que ha generado el sistema capitalista actual. La gente ha de cuestionarse el modelo tradicional de coger-usar-tirar (take-make-waste) y entender el pensamiento tomar prestado-usar-devolver (borrow-use-return) como la única alternativa a los modelos empresariales

actuales ya obsoletos. La pregunta es cómo conseguirlo y aquí, es donde entran en juego todos los grupos de interés de la organización.

Como ya hemos enunciado anteriormente, la creación de valor para aquellos implicados en el funcionamiento de la empresa es fundamental para crear un objetivo común y afrontar los complejos problemas de nuestro planeta. Los grupos de interés están formados por una diversidad de grupos e individuos a los que hay que gestionar de formas diferentes para conseguir el resultado deseado, por ello lo primero que hay que hacer es identificar a los diferentes componentes.

A la hora de definir a los grupos de interés que influyen en una empresa, hemos seguido el método enunciado en la teoría de los grupos de interés y los hemos dividido por sus diferentes características. El resultado es un esquema muy general que puede usarse como guía, pero que ha de ser redefinido para cada compañía.

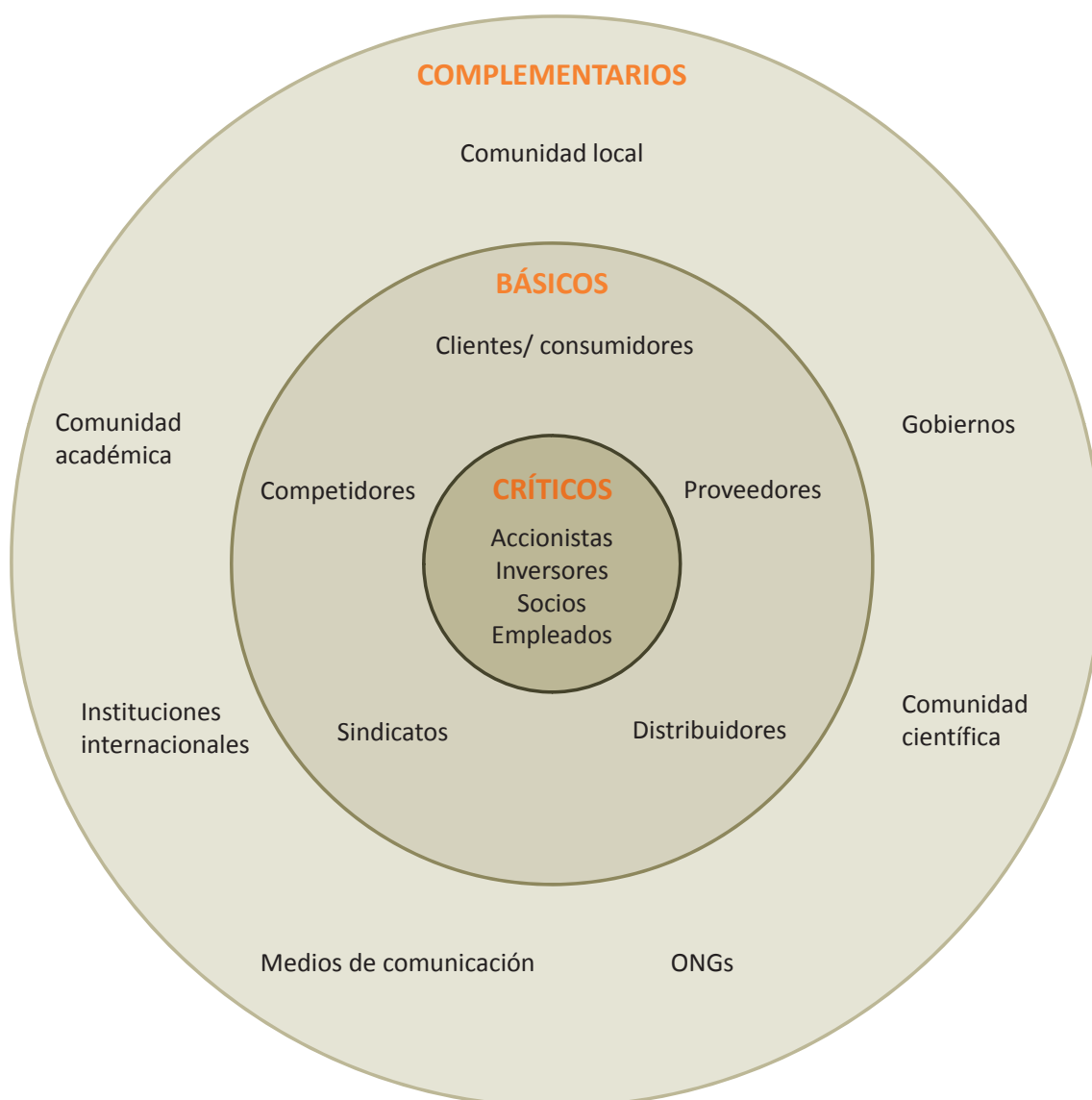


Figura 5_ Grupos de interés (Fuente: propia)

El primer círculo, los grupos críticos están compuestos por los que tienen una relación directa con los aspectos organizacionales y funcionales de la empresa. En el entorno encontramos a la periferia estratégica, aquellos que tienen una vinculación explícita con el negocio pero que son básicos. Y por último, en los complementarios, encontramos a los agentes de segundo orden de resonancia.

Los fenómenos de la imagen de una empresa proceden de la forma como los grupos complementarios perciben a la empresa, la reputación proviene de la valoración y admiración que tiene los grupos del entorno básicos tras compararla con otras empresas del sector y, emana de su identidad corporativa.

La identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es. Es el resultado de su cultura, de su orientación estratégica y de su posicionamiento en el mercado, y está muy relacionado con sus integrantes, los grupos de interés internos.

La imagen corporativa es definida como el “conjunto de percepciones de una empresa respecto a una empresa”. Tiene un carácter más coyuntural y resultados efímeros, y se genera fuera de la organización. Y por último, la reputación corporativa, es resultado del comportamiento desarrollado por la compañía a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos. Por lo tanto es un trabajo que se desarrolla desde el interior de la empresa hacia fuera y va de la mano con la imagen corporativa.

He querido hacer este inciso sobre la reputación ya que es una variable que actualmente va ligada a la sostenibilidad. Las empresas que no desarrollen procesos genuinos en materia de sostenibilidad tendrán problemas de reputación y con ello pérdida de competitividad. Este es el motor principal hacia el cambio de la conducta corporativa para respaldar las metas de sostenibilidad.

En un estudio publicado a finales de 2005 “The sustainable Enterprise. Learnings from DJSI Leaders”, los autores describen un entorno caracterizado por la escasez de los recursos naturales, los rápidos crecimientos impulsados por los cambios tecnológicos y por la escasa capacidad de diferenciación perdurable, por la creciente homogeneidad de los productos y servicios en un mundo globalizado.

Para que estos condicionantes del entorno puedan convertirse en fuentes de creación de riqueza para las empresas y puedan dar lugar a ventajas competitivas no fácilmente imitables, las organizaciones tienen que desarrollar nuevas capacidades, transformarse en organizaciones que escuchan y aprender a relacionarse con sus grupos de interés. Crear relaciones estables y equilibradas con los grupos de interés es complejo y difícil de imitar, pero genera los dos intangibles de mayor valor para las organizaciones: innovación y reputación.

Debido a esta influencia de los grupos de interés en la organización y la necesidad de su consideración, tras identificar cada uno de estos grupos y determinar la importancia que poseen en el desarrollo y cumplimiento de las estrategias, debe analizar cuáles son las expectativas de cada uno de ellos y adaptar la estrategia para alcanzarlas.

Podemos decir que ha cambiado el modelo de gobierno dentro de las empresas. Tal como se ve en la Fig. 6, ya no sólo hay que rendir cuentas a los accionistas sino a todos los grupos de interés, ya no sólo se habla de crecimiento económico sino de todos los temas que afectan a la sociedad porque al final las empresas son la sociedad, dependen de la sociedad, de sus sociedad, de aquella con la que comparte sus principios y a la que nutre y de la cual se nutre. (M. Neira, 2012).

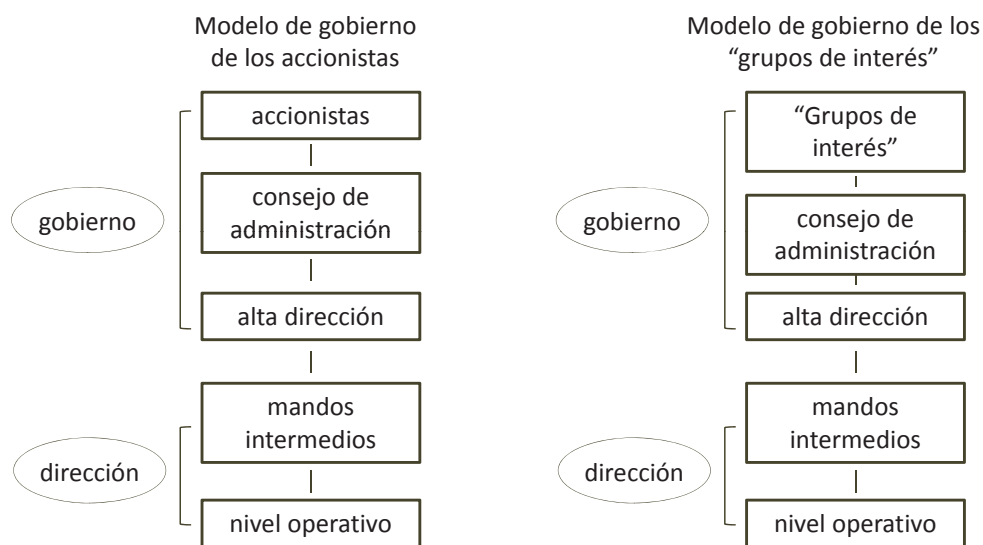


Figura 6_Modelos de gobierno de la organización (Fuente: Garicano 1998)

Los grupos de interés ejercen un poder pues en las decisiones estratégicas de la empresa. Willer et al. (1997) definen el poder como “el potencial determinado para obtener resultados favorables en las relaciones donde los intereses son opuestos”. De tal forma que cuando la organización es más dependiente del grupo de interés que éste de la organización, el grupo de interés puede utilizar su poder y poner trabas a las intenciones de aquélla. El poder es pues establecido de acuerdo con el sentido de la dependencia en la relación. Bajo este respecto, cualquier grupo de interés que tenga habilidad para influir tanto de forma positiva como negativa sobre la organización lleva a desarrollar estrategias específicas para integrar a los grupos con los que existen tales diferencias.

La complejidad deriva cuando a las relaciones empresa- grupos de interés se les suma las relaciones que se establecen entre los diferentes grupos y categorías que hemos visto en la figura 5 y que además van evolucionando a lo largo del tiempo. Para hacer una buena gestión las estrategias de relación han de estar continuamente adaptándose a nuevas situaciones y escenarios de dependencia.

Lo que nos interesa conocer en este caso, es la relación de dependencia que se establece entre los diferentes grupos de interés con el objetivo de conseguir la sostenibilidad empresarial.

Para ello hemos realizado un mapa de influencia-dependencia de los grupos de interés que nos ayudará a comprender la realidad social donde se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que el solo sentido común. A partir de un *brainstorming* con los compañeros del programa YUZZ, se ha realizado una lista de los diferentes grupos de interés y se han relacionado entre ellos a partir de la siguiente pregunta ¿Depende el grupo X del grupo Y para realizar el cambio hacia la sostenibilidad? El método completo se puede ver en el anexo 2. A continuación vemos gráficamente los resultados obtenidos.

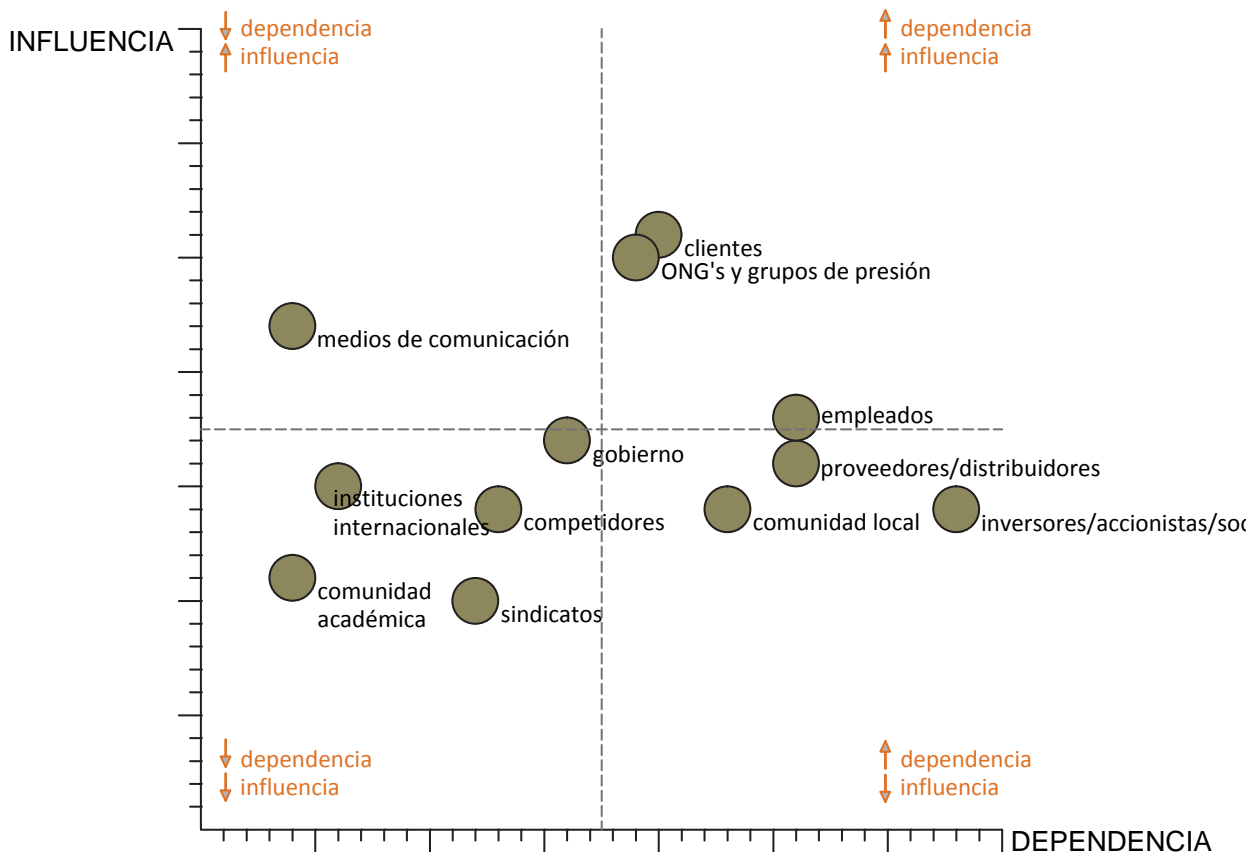


Figura 7_ Mapa de dependencia-influencia grupos de interés (Fuente: propia)

Al igual que en el caso de la determinación de grupos de interés, este mapa ha de realizarse de nuevo para cada empresa, adaptándolo al contexto donde se encuentra.

En nuestro caso hemos intentado que el mapa describiera una situación general. Los resultados muestran una amenaza u oportunidad estratégica por parte de los clientes y las organizaciones no gubernamentales y los empleados, por lo que habrá que mostrar especial atención a las expectativas de este grupo. Esta amenaza coincide con la confianza que deposita la sociedad en ellos.

Aunque con menos influencia, encontramos varios grupos de los cuales depende la obtención de nuestro objetivo. Incluye a los inversores, accionistas, proveedores, distribuidores y la comunidad local. Sin el apoyo y la involucración de éstos, es casi imposible alcanzar la sostenibilidad empresarial. Por ello, habrá que escuchar sus necesidades y mantenerlos satisfechos cumpliendo con los contratos establecidos entre ellos. Sin depender de ellos directamente, los grupos de interés que encontramos en el cuadrante 3, arriba a la izquierda, tienen una gran influencia en el resto de los grupos y son capaces de propiciar un cambio de posición de éstos a corto plazo. Es importante mantenerlos informados de las estrategias que sigue la empresa para llegar a la sostenibilidad. Aquí encontramos a los medios de comunicación que además han aumentado la viralidad de sus mensajes gracias a la velocidad a la que viaja la información hoy en día.

Por último encontramos el grupo con menos influencia y del que menos se depende en este proceso. Formado por sindicatos, gobiernos y entes reguladores, competidores, comunidad científica e instituciones internacionales, tienen bajo poder para propiciar el cambio. Aunque en un principio se consideren la regulación como un impulsor de éste, la experiencia de los últimos años nos hace pensar que no es así, incluso en algunos casos ha llegado a ser un impedimento. Aun con todo, hay que mantener un canal de información con todos ellos y ser capaces de retroalimentarse.

Una vez conocemos la importancia o el poder que pueden ejercer los diferentes grupos en el cambio, los hemos puesto en relación con los procesos de la rueda de cambio de Doppelt. De esta dinámica hemos obtenido estas dos tablas.

	Cambio de mentalidad	Reorganización del sistema	Alteración de las metas del sistema	Reestructuración de las reglas de compromiso	cambio de flujos de información	Corrección de bucles de realimentación	Ajuste de parámetros	Influencia en los grupos
clientes	3	0	2	0	4	3	0	12
inversores/accionistas/socios	4	4	4	4	4	3	4	27
Empleados	4	4	4	4	4	4	4	28
Proveedores	4	3	4	4	4	4	4	27
Gobierno	1	0	0	0	2	0	0	3
Instituciones internacionales	1	0	0	0	2	0	0	3
Medios de comunicación	1	0	0	0	1	0	0	2
Sindicatos	3	3	1	1	4	3	0	15
Competidores	2	0	0	0	1	1	1	5
Comunidad local	3	0	3	0	4	3	0	13
Comunidad académica	1	0	0	0	4	0	0	5
Influencia de los procesos	27	14	18	13	34	21	13	

Tabla 5_ Influencia del proceso al grupos de interés (fuente:propia)

	Cambio de mentalidad	Reorganización del sistema	Alteración de las metas del sistema	Reestructuración de las reglas de compromiso	cambio de flujos de información	Corrección de bucles de realimentación	Ajuste de parámetros	Influencia de los grupos
clientes	4	0	3	0	4	3	3	17
inversores/accionistas/socios	4	4	4	4	2	2	4	24
Empleados	4	4	3	4	4	4	4	27
Proveedores	2	3	1	4	2	3	4	19
Gobierno	1	0	0	0	0	0	0	1
Instituciones internacionales	1	0	0	0	0	0	0	1
Medios de comunicación	3	0	1	0	4	2	0	10
Sindicatos	1	2	0	2	1	0	0	6
Competidores	1	0	2	0	0	0	1	4
Comunidad local	3	0	3	0	3	3	2	14
Comunidad académica	1	0	1	0	1	2	1	6
Influencia en los procesos	25	13	18	14	21	19	19	

Tabla 6_ Influencia del grupo de interés al proceso (fuente:propia)

A partir de estas tablas, pudimos concluir que:

- Los procesos que más influencia tienen sobre los grupos de interés son el cambio de flujos de información y el cambio de mentalidad. Además, éstos coinciden con ser los procesos más influenciados por los diferentes grupos de interés.
- Los procesos que menos influencia tienen en general son los que se llevan a cabo en la estructura de la propia empresa. Sin embargo, son las que más influyen en los grupos de interés críticos.
- Los grupos de interés que más influyen en los procesos son los grupos internos de la empresa (accionistas, inversores, socios, empleados, proveedores y distribuidores) junto con los clientes, que desde fuera de la empresa tienen una gran papel en el proceso de cambio.

En este estudio, podríamos hacer un análisis detallado de cada una de las fases del cambio, sin embargo, para ello ya está el libro *“Leading Change toward Sustainability”* de Bob Doppelt. Aquí en cambio, nos centraremos en ampliar los puntos que mayor alcance tienen dentro de la sociedad, que como se puede deducir de la tabla anterior son el cambio de mentalidad o cultural y el de los flujos de información.

Veremos a que hacen referencia los términos, como se pueden llegar a generar dentro de la compañía y de qué forma influyen en los diferentes grupos de interés.

6.1.2. CAMBIO DE MENTALIDAD O CULTURAL

*“Modos distintos de pensar traen consigo modos distintos de comportarse.”
anónimo*

Aunque seguramente no es la cultura el primer elemento que nos viene a la cabeza al hablar de sostenibilidad, lo cierto es que es uno de los factores clave para el éxito de un proceso de cambio hacia la sostenibilidad y una de las áreas que menos se tiene en cuenta.

En realidad, sólo a través del fomento público de una cultura sostenible que alcance todos los niveles (empresarios, consumidores y ciudadanos) y de una política sólida basada en el largo plazo, será posible reorientar la actual problemática hacia una solución viable y duradera. Minar el modelo de mentalidad predominante es el primer y más importante paso hacia el desarrollo de nuevas formas de gobernanza y operaciones. Alterar los valores y normas que rigen las elecciones de cada aspecto de una compañía es la clave (Doppelt, 2009).

El comportamiento de los humanos es configurado entre otras cosas, por la información que reciben, la comunicación a la que están expuestos, el apoyo que reciben para involucrarse, el poder y la autoridad que tienen para actuar, y los recursos disponibles para hacerlo realidad.

El primer paso consiste pues en diseñar una nueva visión sostenible y que esta sea conocida y aceptada por todos de forma que todos trabajen en la misma dirección. El desarrollo de programas de formación puede ayudar a transmitir los nuevos valores de la sostenibilidad. Al ser esta una materia compleja y en plena evolución, implica actualizar permanentemente el conocimiento de la organización. Es imprescindible conocer la realidad profundamente para poder transformarla y la formación, el aprendizaje permanente y la educación son herramientas necesarias para aumentar este conocimiento y proporcionar a las personas una mayor capacidad para la innovación hacia sistemas o procesos más sostenibles.

Estudios recientes afirman que más del 70% de los directivos no tienen en cuenta entre sus estrategias de gestión de personal, sus estrategias de cambio climático y sostenibilidad, de ahí que al final las estrategias no prosperen y se conviertan en ejemplos negativos, afectando al concepto de sostenibilidad y produciendo frustración entre los trabajadores.

No es un camino fácil y a lo largo de éste nos encontraremos muchas trabas que mal gestionadas pueden impedir que este cambio de paradigma alcance a todos. El problema básico con que nos encontramos es la resistencia. De forma natural las personas tienden a mostrarse reacias al cambio, para vencer esta resistencia hay que comprender su naturaleza, ¿por qué se produce? ¿Se entiende la necesidad de llevar a cabo este cambio? Hay que entender y abordar los obstáculos y fuerzas que se oponen a él y nunca forzarlo mediante el uso del poder, siempre mediante el dialogo. De hecho, al comenzar el camino hacia la sostenibilidad las organizaciones que tengan una gobernanza participativa y una comunicación constante entre la dirección y el personal, son las que se encuentran con menos resistencia y por lo tanto avanzan a una velocidad mayor.

Las causas más normales de resistencia se producen por dos razones, por ignorancia o por darle menos importancia de la que merece. Si tenemos los conocimientos y además sentimos que podemos hacer algo para mejorar el futuro, lo haremos. Por ello, lo primero es clarificar el objetivo general y dibujar un panorama positivo de cara al futuro; en segundo lugar, motivar e inspirar a las personas para que trabajen a favor del proyecto; y por último, trabajar en sinergia para canalizar todos los esfuerzos en la misma dirección.

Otro de los problemas importantes con los que podemos topar en el recorrido es el inmovilismo o insensibilidad con su propio entorno que sufren algunas compañías. Incluso las hay que pecan de inercia activa insistiendo con ahínco en los mismos modelos que antaño les funcionaron, a pesar de ser obsoletos. Pero la inercia tiene muchos aliados, el miedo a lo desconocido es uno de los más fuertes. ¿Cuántos sueños

hemos dejado de construir por miedo a las consecuencias desconocidas? Las organizaciones son como las personas, mejor dicho, son personas y también la inercia manda y gobierna.

La iniciativa de cambio cultural puede surgir tanto dentro como fuera de la empresa, de arriba abajo o viceversa. Cualquier agente tiene el poder para iniciar un cambio de mentalidad sin embargo depende de la fuerza que este tenga dentro del sistema alcanzará unas u otras dimensiones para alcanzar la sostenibilidad empresarial. Lo que está claro es que una vez el mensaje se extienda y cale dentro de la sociedad ya no habrá otra forma de hacer negocios y los que no se hayan adaptado desaparecerán.

Para que se produzca este cambio de mentalidad es básico que todos los grupos de interés estén informados de los impactos que cada proceso conlleva y además se han de sentir capaces de convertirse en agentes de cambio. Por lo tanto, podríamos concluir que el cambio de mentalidad o cultural, es resultado de un cambio en los flujos de información.

6.1.3. FLUJOS DE INFORMACIÓN

Uno de los fallos más comunes de las iniciativas sostenibles es la falta de información por parte de los trabajadores y los demás grupos de interés. Modificar esto conlleva un intercambio constante de información sobre la necesidad de la iniciativa, el propósito, las estrategias y los beneficios.

Hoy en día estamos sobre informados, es imposible responder a cada entrada de información. Sólo aquellos mensajes que son oídos constantemente y tienen importancia, permanecen, los demás entran por un oído y se van por el otro. Por lo que no sólo hay que transmitir la información, además hay que mover las emociones de la gente para que recuerden dicha información y se produzca un cambio cultural. La comunicación implica persuasión y ésta sólo es posible cuando has captado la atención.

“La emoción lleva a la acción, mientras que la razón lleva a la conclusión”
Donald B. Calne

A la hora de comunicar la sostenibilidad nos encontramos con varias barreras que pueden dificultar el proceso. La inconsistencia, y con ello me refiero a que no podemos decir una cosa y reflejar con nuestros actos otra, cosa que a menudo sucede con los comportamientos de los directores que causan confusión y desvirtúan el mensaje y la falta de interacción con los grupos de interés.

Las técnicas de comunicación tradicionales son insuficientes ya que son de naturaleza pasiva. Si queremos que se produzca el cambio, la comunicación ha de tener doble sentido, ha de ser activa e involucrar a la gente. Esto significa que ha de implicar personalmente tanto al emisor como al receptor, para que haya un flujo continuo de información. El resultado es que la visión y estrategia de sostenibilidad son internalizados y la gente reflexiona sobre lo que estos cambios significan para ellos personalmente.

Todos los individuos y grupos de interés no son iguales por lo que la información que han de recibir tampoco es la misma. Hay que entender a la audiencia para que la información que se les proporcione sea capaz de movilizar actitudes, creencias y comportamientos. La información ha de ser clara y fácil de entender ya que si no es así, si supone un esfuerzo mental elevado las personas tienden a desconectarse y por lo tanto será un esfuerzo perdido.

Y por último, no hay que cometer el error de lanzar el mensaje una sólo vez y esperar resultados, la repetición de éste es necesaria para que llegue al mayor número de audiencia posible y además quede retenido en nuestras cabezas.

Estamos en una época en que la información ha de ser interactiva, el uso de sesiones de formación, estudios y meetings ayuda a la gente intelectualmente y emocionalmente a entender el programa de cambio que se

está llevando a cabo, el cambio hacia la sostenibilidad. Sin embargo, no se puede llegar a todos los grupos de interés mediante estos métodos. Por ello, ha proliferado el uso de newsletters e informes anuales que pretenden mantener informados a los grupos de interés externos a la empresa. El problema de éstos es que siguen siendo unidireccionales y además normalmente no se adaptan al grupo de interés al que van dirigidos. Muchas veces es el informe que ha encargado el directivo de la empresa lo que nos encontramos colgado en su web, un archivo infinito que no permite interacción y en el cual hay que invertir un tiempo que muchos de los agentes no están dispuestos a invertir. La forma en que nos comunicamos las personas entre sí ha cambiado y las empresas deberían adaptarse a este cambio ya que si no, seguiremos cayendo en el mismo error.

Lo curioso es que existen las herramientas para conseguir dialogar con los grupos de interés y las empresas no lo están aprovechando, probablemente porque es algo nuevo, que no controlan, y no quieren arriesgarse. En el próximo capítulo vamos a ver cómo estas herramientas pueden influir en el cambio de cultura de la organización y de su entorno.

7. INSTRUMENTOS PARA EL PROCESO DE CAMBIO.

7.1. WEB 2.0 COMO HERRAMIENTA DE FLUJO DE INFORMACIÓN

El avance vertiginoso de la información, las comunicaciones, el conocimiento y la tecnología han transformado la dinámica mundial, dando lugar a nuevos recursos.

El término Web 2.0 fue acuñado por primera vez por Tim O’Reilly, y está asociado a aplicaciones web que facilitan el compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la World Wide Web.

Un sitio Web 2.0 permite a los usuarios interactuar y colaborar entre sí como creadores de contenido generado por usuarios en una comunidad virtual, a diferencia de sitios web anteriores donde los usuarios se limitan a la observación pasiva de los contenidos que se ha creado para ellos, donde la relación es unidireccional entre emisor y receptor. Ejemplos de web 2.0 son blogs, wikis y plataformas para compartir contenidos como son las redes sociales, en auge actualmente.

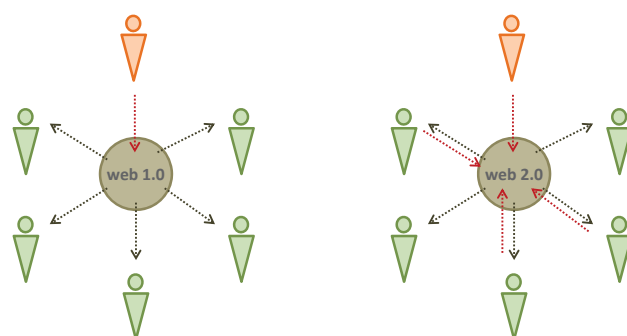


Figura 8_Flujo de información web 1.0 y web 2.0 (Fuente: propia)

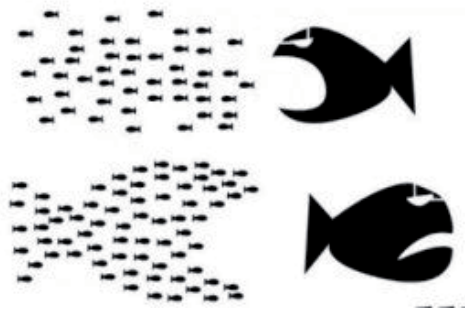
La tendencia actual es que los contenidos publicados en internet no se conciben únicamente para ser leídos y olvidados. En la nueva teoría estratégica el poder lo tiene el usuario y por ello conversar con los clientes y escucharles es la clave del éxito. La rentabilidad, la competencia y el producto han dejado de ser el centro del universo empresarial. Hoy en día, el universo en torno al cual gira la empresa está gobernado por el consumidor, quién, preocupado por el cuidado del medio que le rodea, exige y reclama unas conductas de actuación empresarial que hagan más responsable su gestión. De hecho, en marketing, disciplina que siempre va un poco por delante y de la que tendríamos que aprender en algún sentido, hasta se le

ha cambiado el nombre al consumidor que pasa a ser *prosumer*, un nuevo término que implica que el consumidor es digital, inteligente y activo, tiene a su alcance la mayor base de datos mundial y la posibilidad de recomendar o criticar productos o servicios.

El medio de comunicación cambia, el consumidor cambia, el mensaje ha de cambiar, la estrategia cambia, ¿y las empresas?

La empresa debe participar de la conciencia común, preocupada por la sostenibilidad, con un compromiso real, que involucre a la misión y visión del proyecto empresarial, y así debe comunicarlo. Es necesario llegar al consumidor, escucharle e informarle de la conducta de gestión de la compañía.

De la interactividad propia de la web 2.0 nace la actual ventaja (o desventaja) de poder generar cambios de conducta, crear movimientos de opinión y grupos de apoyo a causas concretas. Un ejemplo de ello lo vemos en el movimiento 15M que gracias a estas herramientas ha conseguido extender sus ideales a nivel planetario. Estas herramientas han hecho posible que los usuarios se unan en cuestión de minutos contra una causa común, consiguiendo un poder inimaginable hace unos años.



No obstante, este instrumento todavía está poco explotado por las empresas a la hora de comunicar sus acciones respecto a la sostenibilidad, e internet avanza tan rápido que si no nos adaptamos a este, quedaremos rezagados.

La razón de esta falta de uso de las herramientas 2.0 es principalmente el miedo a los malos comentarios que pueden dañar la imagen de la empresa. Desde la empresa no se dan cuenta que los comentarios están indistintamente tanto si está la empresa como si no, la única diferencia es que si eres consciente de ellos los puedes gestionar y aprender de ellos, mejorando tu imagen y cambiando la percepción de los diferentes grupos de interés hacia la compañía.

Las redes sociales se han convertido en todo un fenómeno de masas, como en su momento lo constituyó el mundo de la blogosfera. Facebook ya tiene más de mil millones de usuarios, tuenti ronda los diez millones, España está en el top10 de usuarios de twitter. Nadie sabe si las redes sociales son sólo una moda o una revolución, lo que está claro es que cuesta muy poco entrar y es una herramienta que comparte principios con la sostenibilidad.

Todos sus miembros están conectados entre sí y no sólo a través de un nodo central sino que sigue un patrón de muchos a muchos. Es un fenómeno relativamente nuevo y poco estudiado que nos puede ofrecer infinitas posibilidades, sin caer en la equivocación de considerarlas la panacea ya que, evidentemente las redes sociales también tienen sus problemas. Innovar con internet es el nuevo reto de las empresas y para ello han de saber encontrar la riqueza, la utilidad, y también las dificultades de éstas como un uso avanzado e innovador de la Red.

La relación entre usuarios de redes sociales pasa de ser vertical a ser horizontal, posibilitando una igualdad ficticia, que proporciona el contexto necesario para que cualquier internauta se convierta tanto en emisor, produciendo sus propios contenidos, como en transmisor e incluso receptor de información.

En la web 2.0 el poder lo tiene el usuario, que personaliza los contenidos en base a sus gustos e intereses. En definitiva, podemos decir que estamos ante una “nueva ola” digital y social, la que rompe con el modelo de distribución de información centralizado, y el consumidor pasa a ser su principal creador. El consumidor representa así un papel vital en las estrategias de las empresas dada su capacidad de intervención en los mensajes, tanto en su contenido como en su recorrido, gracias a la viralidad existente en los medios 2.0.

No obstante, como decíamos, las redes sociales online son canales todavía poco explotados por las empresas a la hora de comunicar las acciones que están llevando a cabo para alcanzar la sostenibilidad empresarial y hacer a los usuarios partícipes de sus valores. No están aprovechando las posibilidades de interacción y diálogo que ofrecen estos espacios, que facilitan el vínculo con el consumidor y refuerzan los valores de la marca.

La nueva distribución de poder generada por estas herramientas obliga a replantear la estrategia, el mapa de dependencia –influencia de los grupos de interés está cambiando continuamente, cualquier agente por poco influyente que se represente un día puede ser impulsor de un cambio al día siguiente. Debido a la viralidad de las redes sociales, un mensaje puede expandirse en pocos segundos y conseguir una masa crítica suficiente como para cambiar la estrategia de una empresa. Los diferentes grupos de interés se han convertido en guardianes y vigilantes de la labor de las empresas, y sus actuaciones. Y las herramientas 2.0 son una forma para comunicar de manera rápida y con escaso coste que permite movilizar rápidamente a los ciudadanos, gracias a instrumentos como los teléfonos móviles, que se han convertido en un medio fundamental de intervención (Castells, 2009)

Cada empresa es un mundo y ha de saber gestionar los recursos a su alcance para que su mensaje llegue a quien de verdad le interesa. Existen cientos de redes sociales, unas dirigidas al público en general y otras más específicas, y no en todas nos interesa difundir nuestra cultura de sostenibilidad como empresa, por lo que el primer paso, consiste en estudiar al público que queremos abarcar y ver cuál es la red social que más frecuentan.



Figura 9_Muestra redes sociales existentes

La empresa SMI realiza, anualmente, desde 2010 un índice de sostenibilidad en los medios sociales (SMI-Wizness Social Media Sustainability Index), esto es un reflejo de la importancia que tienen o, deberían tener, estas herramientas a la hora de implantar una nueva cultura sostenible.

En el estudio se estudian las estrategias de las cien primeras compañías que aparecen en The Dow Jones Sustainability Index, que como hemos visto en la introducción no mide la sostenibilidad sino la responsabilidad social corporativa, sin embargo es el único informe que existe de estas características.

Según este estudio, las redes sociales más usadas para comunicar sostenibilidad son por orden de importancia, Twitter, Facebook y YouTube, seguidas de los blogs propios de las empresas.

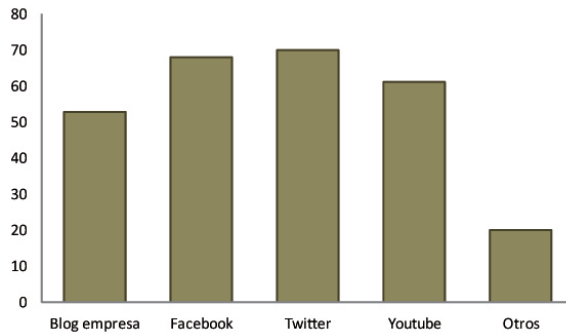


Figura 10_ Uso de las redes sociales en comunicación de sostenibilidad (Fuente: *The SMI-Wizness Social Media Sustainability*)

Es una herramienta básica en el cambio de flujos de información, pero detrás ha de haber una estrategia clara por parte de la empresa. Hay que involucrar al usuario y para ello hay que proporcionar la información que el usuario necesita, que es de interés tanto para él como para la empresa. Han de presentarse datos demostrados para evitar que se considere partidista o simplemente promocional y por supuesto, ha de estar bien escrito, ya que en caso contrario perjudica directamente al mensaje que deja de tener el rigor necesario.

En el estudio SMI-Wizness Social Media Sustainability Index, se recoge una lista de errores que no hay que cometer a la hora de implantar la sostenibilidad en la estrategia de comunicación.

- No hay que subestimar la influencia o impacto que tienen los críticos.
- No hay que considerarlo como una estrategia de marketing.
- Hay que mantener un diálogo constante.
- El usuario tiene el control.
- Detrás de todo el contenido ha de haber una estrategia

Los contenidos generados para estas plataformas han de aportar valor y fomentar la interactividad y viralidad. No vale con crear un perfil y escribir la misión y visión de la compañía, hay que actualizar la información constantemente y mostrar los cambios que se están realizando y la razón de ello.

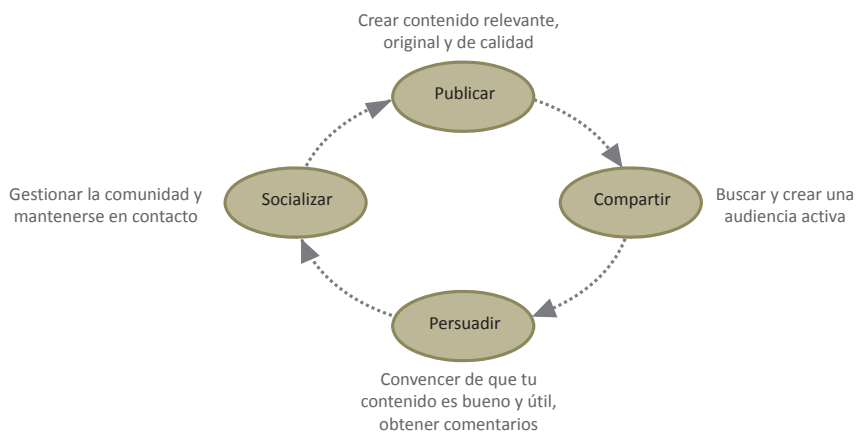


Figura 11_proceso web 2.0 (Fuente: *The SMI-Wizness Social Media Sustainability*)

7.2. SOSTENIBILIDAD EN LA WEB 2.0: CASOS DE ESTUDIO

Para ver como se están llevando a cabo estas estrategias, estudiaremos la estrategia de comunicación de sostenibilidad de algunas de las empresas asociadas a ella en nuestro país.

7.2.1. METODOLOGÍA

7.2.1.1. CRITERIO DE ELECCIÓN DE LAS EMPRESAS

A la hora de elegir las empresas el primer criterio que hemos tenido en cuenta es que la misión de la empresa haga clara referencia a la sostenibilidad. Si la misión no tiene en cuenta este aspecto quiere decir que todavía no han adaptado su negocio a la sostenibilidad.

Para encontrar dichas empresas hemos recurrido a organizaciones o asociaciones relacionadas con la sostenibilidad empresarial como IZAITE, la Asociación de Empresas Vascas por la Sostenibilidad, el Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible, el Club de Excelencia en Sostenibilidad o la fundación Empresa y Sociedad.

En segundo lugar, se valorará la presencia en las redes sociales ya que sino el caso de estudio no tendría sentido. También se ha considerado importante que la sede este ubicada en España ya que así nos dará un reflejo del panorama español actual.



Figura 12_ Proceso elección casos de estudio (Fuente:propia)

Al tratarse de un análisis de estrategia de comunicación con los clientes no nos hemos limitado a la hora de elegir sectores. De ahí que haya tanta variedad.

	Nombre	EROSKI
	Ubicación	Elorrio, Vizcaya
	Sector	Distribución de bienes y servicios de gran consumo
	Misión	Organización de distribución con un posicionamiento reconocido en la oferta de productos a un precio competitivo, que integra los intereses de los trabajadores en la gestión, que es progresista en la defensa de los intereses de los consumidores y del medio ambiente y que es parte del entorno en el que opera.
	Redes sociales	Facebook, Twitter, YouTube
	Nombre	EMASESA Metropolitana
	Ubicación	Sevilla
	Sector	Abastecimiento y Saneamiento de Aguas de Sevilla SA
	Misión	La realización de todas las actividades relativas a la planificación, programación, proyecto e investigación, cooperación al desarrollo, formación, asesoramiento, construcción, explotación, mantenimiento y gestión de los recursos y servicios hídricos en todas las fases del ciclo integral del agua, desde la producción, adquisición y adjudicación, tratamiento, distribución de caudales, hasta la evacuación, vertido, saneamiento, depuración, eliminación y reciclaje de residuos líquidos y fangos, así como la comercialización de todos esos productos y servicios, pudiendo establecer y desarrollar cuantas industrias y negocios sean instrumentales, complementarios o accesorios de las actividades relacionadas.
	Redes sociales	Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, RSS
	Nombre	ABB
	Ubicación	Madrid
	Sector	Tecnología electrotécnica y de automatización
	Misión	Como una de las compañías líder mundial en ingeniería, ayudamos a nuestros clientes a usar la energía eléctrica de manera efectiva y a aumentar la productividad industrial en forma sustentable. Energía y productividad para un mundo mejor
	Redes sociales	Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn
	Nombre	Iberdrola
	Ubicación	Bilbao
	Sector	Energético
	Misión	Producir energía eléctrica de forma segura y fiable, respetando el medio ambiente y manteniendo su rentabilidad.
	Redes sociales	Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, RSS, Blog, SLIDESHARE
	Nombre	MRW
	Ubicación	L'Hospitalet del Llobregat, Barcelona
	Sector	Transporte urgente
	Misión	En MRW queremos satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros Clientes, Franquicias, Empleados y Accionistas, para que con su colaboración desarrollemos nuevas oportunidades de negocio para disponer siempre del mejor servicio de transporte urgente de documentos y paquetería y actividades afines o aquellas que se pudieran desarrollar para garantizar la sostenibilidad de la red MRW en todo el territorio Nacional, Gibraltar, Andorra y Portugal, y poder así ser reconocidos como los mejores, en lo laboral y humano (social), participando directamente en la relación empresa – familia y promoviendo la responsabilidad social dentro y fuera de nuestra organización.
	Redes sociales	Facebook, Twitter, YouTube, RSS, Blog, Google+

Tabla 7_ Descripción casos de estudio

7.2.1.2. REDES SOCIALES

En el análisis únicamente hemos considerado la pertenencia a las 3 redes sociales más influyentes actualmente y en caso de existir, el blog empresarial.

Las redes sociales analizadas son las siguientes:

	Nombre	Facebook
	Definición	Facebook es una herramienta social que pone en contacto a personas con sus amigos y otras personas que trabajan, estudian y viven cerca de ellos. La gente utiliza Facebook para mantenerse al día con sus amigos, subir un número ilimitado de fotos, compartir enlaces y vídeos, y aprender más sobre las personas que conocen.
	Fecha de inicio	sep-06
	Nº usuarios	mil millones
	Nombre	Twitter
	Definición	Twitter es una aplicación web gratuita de microblogging que reúne las ventajas de los blogs, las redes sociales y la mensajería instantánea. Esta nueva forma de comunicación, permite a sus usuarios estar en contacto en tiempo real con personas de su interés a través de mensajes breves (140 caracteres) de texto a los que se denominan Updates (actualizaciones) oTweets.
	Fecha de inicio	ago-06
	Nº usuarios	465 millones
	Nombre	YouTube
	Definición	YouTube es un sitio web en el cual los usuarios pueden subir y compartir vídeos.
	Fecha de inicio	feb-05
	Nº usuarios	490 millones/mes
	Nombre	Blog
	Definición	Un blog es un sitio web periódicamente actualizado que recopila Cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.
	Fecha de inicio	jun-05
	Nº blogs	152 millones

Tabla 8_ Características de las redes sociales. (Fuente : propia)

7.2.1.3. INDICADORES

El impacto de cada una de las redes sociales se mide a partir de indicadores diferentes por lo que consideraremos cada una de ellas individualmente.

Principalmente nos interesa analizar la creación de contenidos, la actividad de la audiencia, si hay interacción o no, y la gestión de la comunidad. Con estos requisitos y la información pública que podemos encontrar en las redes sociales, los indicadores analizados serán los siguientes:

FACEBOOK		
Aspecto a estudiar	Indicador	Descripción
Alcance de la información	Nº total fans	Personas interesadas en la empresa y sus contenidos. Reciben directamente las actualizaciones.
	Nº fans activos	En facebook son los fans que "están hablando de ello", este indicador tiene en cuenta las veces que se comparten, el número de "likes", las menciones y los comentarios. Indica la actividad real que genera el perfil.
	Nº Entradas compartidas	Una vez un enlace es compartido ya no sólo es visible por los seguidores de la compañía, a éstos se les suman los seguidores del usuario que ha compartido la información, así se multiplican exponencialmente los receptores.
	Alcance 2º grado	Con los datos públicos no podemos calcular la viralidad por encima del segundo grado. Este indicador es el resultado de sumar el número de fans activos con el número de enlaces compartidos multiplicados por 130 que según facebook es la media de seguidores.
Creación de contenidos	Nº de entradas	Indica la cantidad de contenidos compartidos, estos pueden ser propios o enlaces de terceros. Diferenciaremos en este caso los contenidos relacionados con la sostenibilidad en cualquiera de sus tres vertientes, social, ambiental y económica.
	Fecha de la última entrada	señala la periodicidad con la que se renuevan contenidos, si hace mucho tiempo que no hay actividad se puede considerar que la gestión de la red es deficiente.
Interacción grupos de interés- empresa	Nº de comentarios	Refleja la actividad de los usuarios. Cuanto mayor sea el número de comentarios más enriquecedora será la herramienta, siempre que éstos sean analizados por la compañía.
	"Engagement"	Mide la relación que se establece entre los contenidos y los usuarios. Con la información que contamos, se calcula con la relación entre fans activos y fans totales.

Tabla 9_Indicadores de Facebook. (Fuente:propia)

TWITTER		
Aspecto a estudiar	Indicador	Descripción
Alcance de la información	Nº de seguidores	Indica el número de personas que reciben las actualizaciones.
	Nº de seguidores activos	Indica el número de personas que realmente siguen las entradas.
	Alcance de 2º grado	Este indicador es el resultado de sumar el número de seguidores activos con el número de retweets multiplicados por 27 que es la media de seguidores de twitter (fuente: marketingdirecto.com)
Creación de contenidos	Nº de "Tweets "	Los contenidos generados son llamados tweets y consisten en mensajes de máximo 140 caracteres. El número de contenidos es mucho mayor que en las otras herramientas y suele ser mucho más interactivo, suele ser actualizado al momento.
Interacción grupos de interés- empresa	"Retweets" (RT)	Indica el número de veces que se ha compartido el contenido.
	"Menciones"	Este indicador corresponde a los comentarios de facebook, ya que en este caso cuando alguien comenta uno de tus comentarios lo señala vinculandote a la entrada (@usuario)
	"Engagement"	Igual que en Facebook mide la unión que se establece entre los contenidos y los usuarios. Con la información que contamos, se calcula con la relación entre la suma de RT más menciones y número total de seguidores.

Tabla 10_Indicadores de twitter (Fuente: propia)

YOUTUBE		
Aspecto a estudiar	Indicador	Descripción
Alcance de la información	Nº de reproducciones	Indica el número de visualizaciones total.
	Nº de reproducciones /video	Indica la media de visualizaciones por entrada.
Creación de contenidos	Nº de videos	Igual que en el caso de los comentarios y los tweets diferenciaremos las entradas con contenido referente a cualquiera de los tres ámbitos de la sostenibilidad.
	Fecha de la última entrada	Señala la periodicidad con la que se renuevan contenidos, si hace mucho tiempo que no hay actividad se puede considerar que la gestión de la red es deficiente.
Interacción grupos de interés- empresa	Nº de comentarios	Igual que en el caso de facebook, nos da una idea de la actividad de los usuarios y el intercambio entre grupos de interés

Tabla 11_Indicadoresde Youtube (Fuente: propia)

BLOG		
Aspecto a estudiar	Indicador	Descripción
Alcance de la información	Nº visitantes	Indica el número de usuarios que acceden a esta web. (fuente: Worth of web)
	Nº lectores*	Indica la cantidad de visitantes que realmente están interesados por el contenido. Según los datos que hemos podido contrastar corresponde al 21% de las visitas. (fuente: José Román _www.emezeta.com)
	Nº lectores*/ entrada	Indica la media de usuarios que han leído la entrada.
Creación de contenidos	Nº de entradas	En este caso, las entradas son contenido creado por la propia empresa, por lo que es el indicador de creación de contenidos más fiable.
	Fecha de la última entrada	Indica la periodicidad con la que se renuevan contenidos.
Interacción grupos de interés- empresa	"Engagement"	En el caso de esta plataforma los contenidos se comparten usando otras redes sociales por lo que este índice sólo contempla la proporción de comentarios por lectores.

Tabla 12_Indicadores de Blog. (Fuente: propia)

El análisis se ha realizado únicamente con datos desde el 1 de enero de 2012 al 13 de junio del mismo año, ya que al no haber sido creadas en el mismo momento si consideramos toda la trayectoria los resultados no son comparables. En este caso, por su dificultad y escasez de información, no vamos a estudiar la tendencia que han seguido estas empresas a la hora de implantar la sostenibilidad en la estrategia de redes sociales, sólo contemplaremos la situación actual.

A ello se suma la complejidad de las múltiples relaciones que se establecen entre las distintas herramientas, por ejemplo, cuando escribimos un nuevo artículo en el blog, este de inmediato queda publicado en facebook y twitter, esto hace que la relevancia que adquiere dicha entrada sea la suma de los resultados en las tres plataformas.

En los siguientes casos de estudio se han considerado por separado, ya que la forma de comunicarse es diferente en cada una de ellas.

Dado la existencia de numerosos indicadores, y para simplificar la visualización hemos representado los datos más relevantes en un único diagrama para cada caso. Aunque se ha mantenido la escala en el caso de representar el mismo parámetro, es diferente para cada uno de ellos, como se puede observar por la numeración. Se ha estructurado de la siguiente forma:

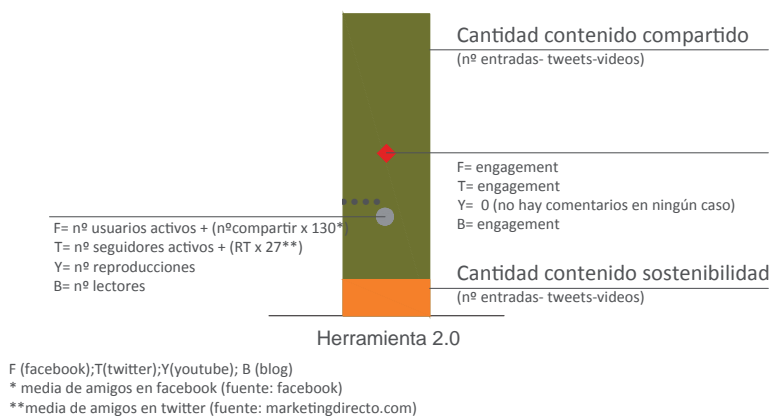


Figura13_ Ejemplo representación gráfica. (Fuente: propia)

7.2.2. ANÁLISIS ESTRATEGIA 2.0 : CASOS DE ESTUDIO

7.2.2.1. EROSKI

La cooperativa vasca de distribución es una de las empresas españolas que ha sabido adaptarse a lo largo del tiempo a las necesidades de sus grupos de interés. Se fundó en 1969 y hoy cuenta con más de 2000 establecimientos. La plantilla alcanza las 40.555 personas, de las que 13.772 son socios propietarios.

Cuentan con una gran ventaja a la hora de implantar estrategias de sostenibilidad, su estructura. Gestionada como cooperativa de consumo, Eroski pertenece a los trabajadores y a los consumidores que se sientan paritariamente en los Órganos de Gobierno, en el Consejo Rector y en la Asamblea, con poder de decisión al cincuenta por ciento. Por lo tanto es una estructura de grupos de interés, donde todos tienen poder sobre las decisiones que se llevan a cabo, no sólo los directivos.

Desde el año 2000 existe un departamento específico de RSC, siendo una de las empresas pioneras en España. Elaboran anualmente memorias de sostenibilidad desde 2001. Aunque lo más destacable es la labor de información y formación a la comunidad, la defensa del medio ambiente y la solidaridad que realizan desde este departamento. Un diez por ciento de los beneficios anuales se destinan a iniciativas de este tipo.

Los resultados del análisis del grupo Eroski en las redes sociales muestran unos buenos resultados respecto al cambio de flujo de información y cambio de mentalidad, en facebook aunque el número de entradas con respecto a la sostenibilidad no es muy elevado, son las entradas que más se comparten y tras las entradas de concursos, también las más comentadas, esto refleja el interés de los usuarios por este aspecto de la empresa y además aumenta el alcance del mensaje. En twitter, la herramienta más dinámica, las entradas son mayoritarias tras los anuncios de concursos, ahí podemos encontrar propuestas e iniciativas como una calculadora de la huella de carbono, información sobre el ciclo del agua, actividades y fuentes de información, consejos para reducir el impacto de nuestras actividades cotidianas, etc. A nivel audiovisual, en youtube, principalmente encontramos los spots de la marca. Nos han llamado la atención los videos relacionados con las juntas de con los accionistas o el balance de resultados anuales, que reflejan transparencia. Sin embargo es un canal que no tiene mucha repercusión a la hora de generar una comunicación bidireccional, ya que ninguno de los videos genera comentarios.

Por último en este caso hay que hacer una mención especial al contenido de su web 2.0, funcionando desde hace tiempo está organizada por temas y en cada uno de ellos encontramos más de mil entradas. En este análisis sólo se han considerado las de los apartados de solidaridad, economía y medio ambiente y únicamente las entradas comprendidas en el periodo indicado anteriormente.

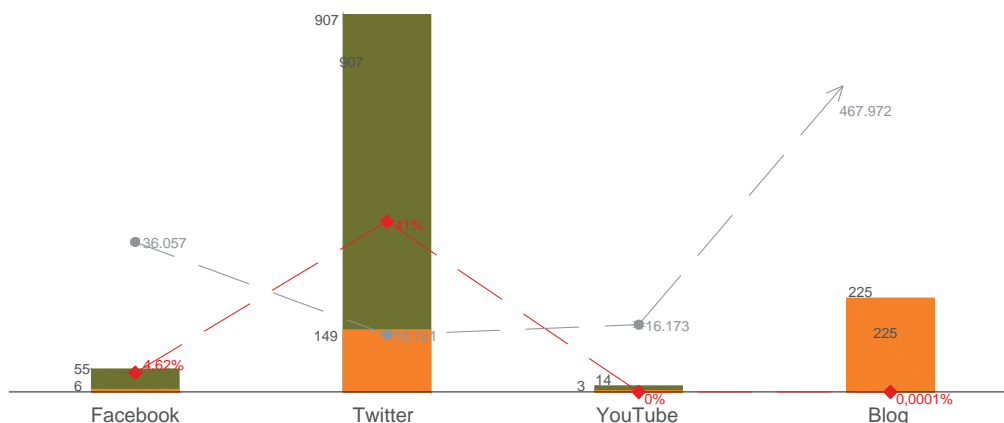


Figura 14_ Resultados Eroski (Fuente: propia)

Facebook	
Perfil	www.facebook.com/Eroski
Fecha de creación	05-oct-10
Nº total fans	71.316
Nº fans activos	3.297
"Engagement"	4,62%
Alcance 2º grado	36057
Nº entradas total	55
Nº entradas compartidas	252
Nº comentarios	480
Fecha última entrada	12-jun-12
Nº entradas sostenibilidad	6 (10,9%)
Nº entradas compartidas	122 (48,4%)
Nº comentarios	34 (7,08%)
Fecha última entrada	08-jun

Twitter	
Cuenta	EROSKI
Nº total seguidores	4236
Nº seguidores activos	1000
Nº total Tweets	907
Nº Tweets sostenibilidad	149 (16,43%)
Retweets	473,4
Mencion	1278
"Engagement"	41%
Alcance 2º grado	13782

YouTube	
Canal	www.youtube.com/eroski
Nº videos total	14
Nº reproducciones total	16173
Nº reproducciones/video	1155,21
Nº videos sostenibilidad	3 (21,42%)
Nº reproducciones sost.	191 (1,18%)

Blog	
Dirección	www.consumer.es/
Nº visitas	22284383,0
Nº lectores	4679720,43
Nº lectores /entrada	20798,76
Nº entradas total 2012	225
Fecha última entrada	07-jun
Nº comentarios/entrada	7
"Engagement"	0,0001%

Tabla 13_ Indicadores Eroski (Fuentes: facebook, twitter, youtube, worth of web y Klout)

7.2.2.2. EMASESA METROPOLITANA

EMASESA, como empresa de Abastecimiento y Saneamiento de Aguas de Sevilla SA, comienza su actividad el 23 de octubre de 1974. Gestiona el abastecimiento directo de agua potable de Sevilla y once municipios de sus alrededores, donde también es responsable del servicio público de alcantarillado y depuración. Cuentan con una plantilla de 890 trabajadores que reciben desde hace dos años programas de formación dirigidos a mejorar sus capacidades, muchos de éstos son impartidos por personas internas a la compañía en las materias que les son propias por sus conocimientos técnicos y experiencias.

La compañía desarrolla un informe anual de sostenibilidad desde 2003, aunque no es esto lo que nos ha hecho elegirla como caso de estudio sino su interés por transmitir a los ciudadanos la cultura del agua a través de diferentes labores divulgativas, en su ámbito de actuación, que se concretan en programas de educación y formación ambiental. Reconocen que tan importante es la buena gestión del ciclo integral del agua, como la difusión del conocimiento, de ahí que también exista un centro de formación asociado a la empresa.

En este caso, la estrategia en las redes sociales aprovecha la inmediatez de estas herramientas y su uso es principalmente el de comunicación de averías u obras de mantenimiento. Sin embargo, al igual que en el caso anterior vemos que las entradas compartidas y por lo tanto las que mayor interés tienen por parte de los seguidores y las que a más gente llegan son las relacionadas con temas de sostenibilidad, y en este caso principalmente sobre el recurso agua. Debido a la estrategia, la herramienta más exitosa es twitter, donde tras el análisis podemos afirmar que hay una gran interacción con el usuario, contestando con inmediatez todas las cuestiones e informando de todas las actividades relacionadas con la gestión del agua. En el canal de YouTube hemos encontrado una incongruencia y es que no permiten comentarios en ninguno de sus videos, por lo que podemos decir que no usan la herramienta como plataforma de comunicación bidireccional, aunque como hemos visto en los demás casos, aunque esta vía estuviese abierta, no se genera debate. Por último, echamos de menos un blog donde se generen contenidos de interés general, en este caso lo más lógico sería realizarlos con respecto al recurso agua. En cambio sólo encontramos una web corporativa, donde aunque se nos ofrece información bastante detallada de todas sus campañas e iniciativas, no se nos permite interactuar.

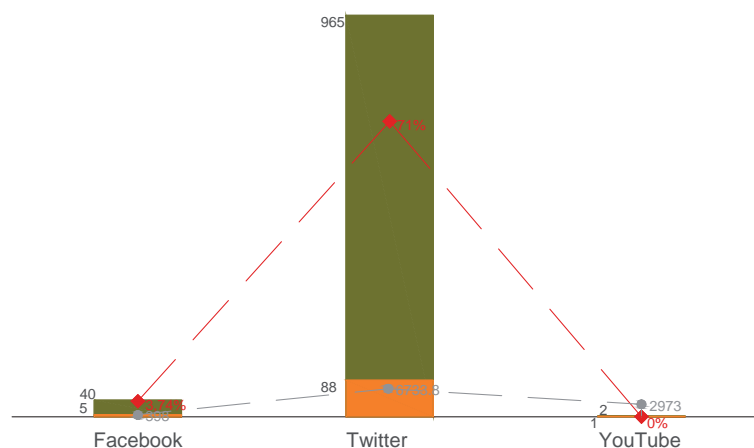


Figura 15_ Resultados Emasesa (Fuente: propia)

Facebook	
Perfil	www.facebook.com/emasesaaguasdesevilla
Fecha de creación	09-feb-11
Nº total de fans	214
Nº fans activos	8
"Engagement"	3,74%
Alcance 2º grado	398
Nº entradas total	40
Nº entradas compartidas	3
Nº comentarios	3
Fecha última entrada	12-jun-12
Nº entradas sostenibilidad	5 (12,5%)
Nº entradas compartidas	3(100%)
Nº comentarios	2(66,7%)
Fecha última entrada	23-mar

Twitter	
Cuenta	emasesa
Nº total seguidores	711
Nº seguidores activos	270
Nº total Tweets	965
Nº Tweets sostenibilidad	88 (9,11%)
Retweets	239,4
Menciones	266,4
"Engagement"	71%
Alcance 2º grado	6733,8

YouTube	
Canal	www.youtube.com/user/EMASESAmropolitana
Nº videos total	2
Nº reproducciones total	2973
Nº reproducciones total/video	1486,5
Nº videos sostenibilidad	1 (50%)
Nº reproducciones sost.	49 (1,64%)

web corporativa (1.0)	
Dirección	www.aguasdesevilla.com

Tabla 14_ Indicadores Emasesa (Fuentes: facebook, twitter, youtube y Klout)

7.2.2.3. ABB

Aunque no cumple con la condición de empresa española, hemos hecho una excepción al constatar que la estrategia en la web 2.0 es particular de cada país, por ello sólo hemos considerado ABB España.

ABB es una compañía líder en tecnología electrotécnica y de automatización que colabora con los clientes industriales y con las compañías de servicios básicos para mejorar su rendimiento, al tiempo que reducen su impacto medioambiental. En 2011 el número de trabajadores en España superaba los 2300.

La sostenibilidad, la reducción del impacto ambiental y la ética empresarial, están en el centro de sus operaciones. Para ABB, la sostenibilidad implica el “equilibrio entre el éxito económico, una óptima gestión ambiental, y el progreso social para beneficiar a todos nuestros grupos de interés.” Su política de sostenibilidad reconoce la importancia vital de involucrar a los diferentes grupos de interés en el desarrollo de su actividad para alcanzar las mejores prácticas en los negocios. En su selección de grupos de interés tienen especial relevancia los empleados, proveedores, clientes, contratistas y la sociedad donde desarrollan su actividad. En sus operaciones, se esfuerzan por reducir el uso de la energía y otros recursos, optimizar el transporte de mercancías, reducir el uso de materiales peligrosos, diseñar productos eficientes y reciclables, y mejorar la actuación ambiental de sus proveedores.

A nivel de su estrategia de comunicación de sostenibilidad, sus entradas se centran básicamente en la eficiencia energética aunque también incluyen consejos para reducir el impacto y reducir el uso de recursos. Es destacable la transparencia de sus resultados, tanto a nivel de huella de carbono como a nivel económico, publicados en todas las redes sociales donde participan.

Si analizamos la frecuencia de sus entradas vemos que es ligeramente inferior a los demás casos estudiados, y tratándose de una compañía de dimensiones considerables nos da una pista de la importancia que estas herramientas tienen para la compañía. Otro dato significativo es que generan muy pocos contenidos propios, su estrategia se basa en compartir contenidos generados por otra fuente. Por ello podemos deducir que todavía le queda mucho camino por hacer para que las redes sociales se conviertan en un instrumento efectivo de cara a cambiar el flujo de información y la mentalidad de la gente.

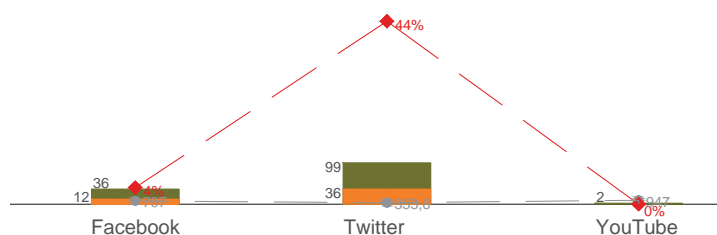


Figura 16_ Resultados ABB (Fuente: propia)

Facebook	
Perfil	www.facebook.com/abbspain
Fecha de creación	24-ene-11
Nº total fans	472
Nº fans activos	17
"Engagement"	4%
Alcance 2º grado	797
Nº entradas total	36
Nº entradas compartidas	6
Nº comentarios	16
Fecha última entrada	12-jun-12
Nº entradas sostenibilidad	12 (33,3%)
Nº entradas compartidas	2 (33,3%)
Nº comentarios	3 (18,75%)
Fecha última entrada	12-jun-12

Twitter	
Cuenta	ABB_Spain
Nº seguidores	559
Nº seguidores activo	170
Nº total Tweets	99
Nº Tweets sostenibilidad	36 (36,36%)
Retweets	156,6
Menciones	88,2
"Engagement"	44%
Alcance 2º grado	4398,2

YouTube	
Canal	www.youtube.com/ABBspain
Nº videos total	2
Nº reproducciones total	947
Nº reproducciones/video	473,5
Nº videos sostenibilidad	0
Nº reproducciones sost.	0

web corporativa 1.0	
Dirección	www.abb.es

Tabla 15_ Indicadores ABB (Fuentes: facebook, twitter, youtube y Klout)

7.2.2.4. Iberdrola

“Queremos ser la Compañía Energética Global preferida por nuestro compromiso con la creación de valor, la calidad de vida, la seguridad de las personas y del suministro, el cuidado del medio ambiente y la orientación al cliente”.

Iberdrola es el principal grupo energético de España, cuentan con 12.007 empleados en nuestro país y se considera una de las mayores compañías eléctricas del mundo. Realizan un seguimiento de todos sus impactos a través de indicadores publicados trimestralmente en su web corporativa. Con más de 150 años de historia, podemos decir que Iberdrola se encuentra actualmente en proceso de cambio hacia compañía sostenible, lo más importante es que sentado las bases de su crecimiento futuro y está trabajando día a día para conseguirlo gracias a un proyecto a largo plazo, sólido, rentable y creador de valor, apoyado en una estrategia de crecimiento sostenible y con el objetivo de ofrecer las fuentes de energía más respetuosas.

En los diez puntos que establecen en su política de RSC se incluye el impulsar las vías de comunicación y diálogo con los diferentes colectivos relacionados con las actividades de la compañía para alcanzar una sintonía entre los valores empresariales y las expectativas sociales.

Su inclusión en la web 2.0 es relativamente reciente, pero observando la labor realizada podemos considerar que se toman muy en serio la comunicación de la sostenibilidad y la transparencia. Gracias a las redes sociales, la compañía pudo difundir en tiempo real los principales eventos del año, como las presentaciones de resultados o la Junta General de Accionistas. Es la única que incluye las redes sociales como estrategia de comunicación en su informe de sostenibilidad.

Lo más destacable en este caso es la gestión del blog, dedicado principalmente a innovación, renovables y sostenibilidad y entorno social, es una fuente de contenidos propios y divulgativos donde podemos encontrar información sobre los principales problemas ambientales. Todavía cuenta con pocas entradas debido a su reciente creación pero si siguen gestionándolo de forma adecuada puede ser un buen canal de información. La media de 15 comentarios por artículo es un buen indicador de esta interacción empresa-sociedad.

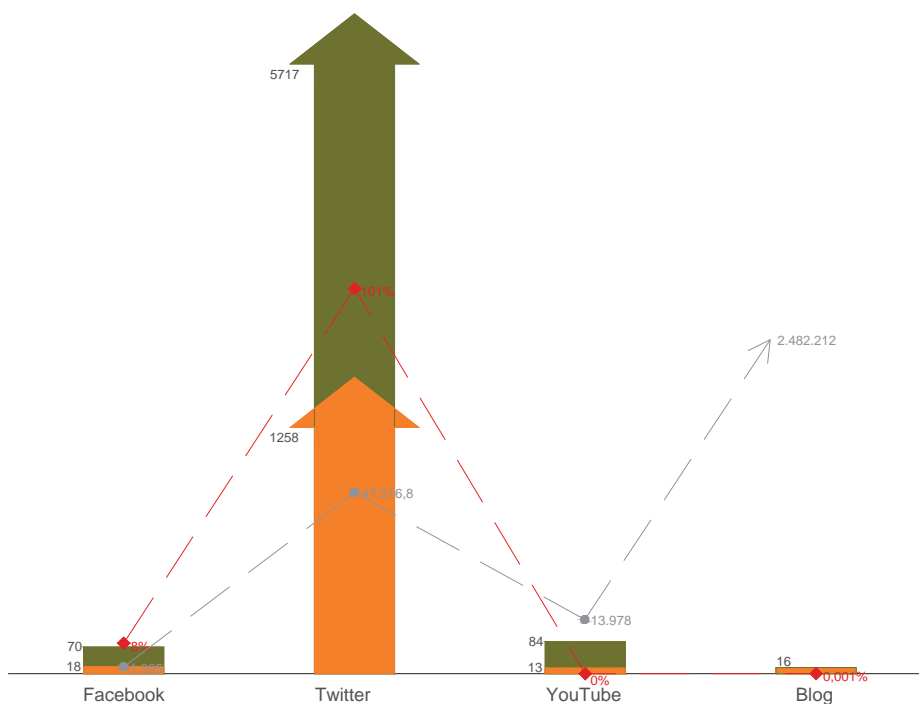


Figura 17_ Resultados Iberdrola (Fuente: propia)

Facebook	
Perfil	www.facebook.com/Iberdrola
Fecha de creación	18-ene-12
Nº total fans	2277
Nº fans activos	175
"Engagement"	8%
Alcance 2º grado	16555
Nº entradas total	70
Nº entradas compartidas	14
Nº comentarios	126
Fecha última entrada	13-jun-12
Nº entradas sostenibilidad	18 (25,7%)
Nº entradas compartidas	4 (28,57%)
Nº comentarios	36 (28,57%)
Fecha última entrada	12-jun-12

Twitter	
Cuenta	Iberdrola
Nº total seguidores	4542
Nº seguidores activos	958
Nº total Tweets	5717
Nº Tweets sostenibilidad	1258 (27,69%)
Retweets	1724
Menciones	2880
"Engagement"	101%
Alcance 2º grado	47516,8

YouTube	
Canal	www.youtube.com/user/IberdrolaEspana/
Nº videos total	84
Nº reproducciones total	13978
Nº reproducciones/video	166,40
Nº videos sostenibilidad	13 (15,47%)
Nº reproducciones sost.	1941 (13,88%)

Blog	
Dirección	http://www.blog.Iberdrola.com/
Nº visitas	11820056
Nº lectores	2482212
Nº lectores/entrada	155138
Nº entradas total 2012	16
Fecha última entrada	05-jun
Nº comentarios por entrada	15
"Engagement"	0,001%

Tabla 16_ Indicadores Iberdrola (Fuentes: facebook, twitter, youtube, worth of web y Klout)

7.2.2.5. MRW

El transporte urgente de mercancías es la actividad principal de MRW creada en 1977 son conscientes que al no ser una empresa productora o transformadora de productos su impacto medioambiental se deriva de los procesos lógicos y necesarios de la actividad de transporte y la emisión de CO2 a la atmósfera. Por ello sus actuaciones se basan en la constante evaluación y medición de los procesos desarrollados en los servicios que se prestan con el objeto de prevenir, reducir o eliminar aquellos supuestos que perjudiquen al entorno o a las personas.

Además, dedican más del 1% de su facturación a Acción Social, repercutiendo directamente sobre comunidades desfavorecidas y la sociedad de su entorno. Uno de sus principios fundamentales es promover la formación y sensibilización medioambiental entre todos sus grupos de interés (Empleados, Franquicias, Clientes, Proveedores y, en general, toda la sociedad) con la finalidad de mejorar las condiciones ambientales del entorno más inmediato.

En las redes sociales MRW es bastante activo, crea sus propios contenidos y tiene especial atención a temas relacionados con sostenibilidad. También hay que destacar que un gran número de sus contenidos son de vertiente social, dando a conocer nuevas pymes mediante entrevistas a sus creadores, informando sobre los proyectos de la fundación MRW y acercando historias narradas por los propios trabajadores.

A nivel de interacción y participación con los grupos de interés, los canales que más éxito tienen son facebook y twitter, aunque siguen sin generar muchas reacciones por parte de los seguidores.

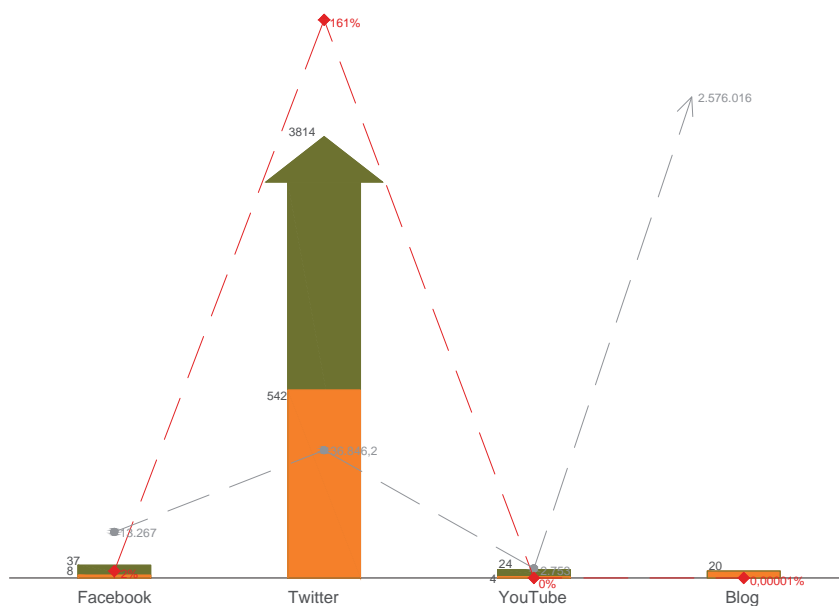


Figura 18_ Resultados MRW(Fuente: propia)

Facebook	
Perfil	www.facebook.com/mrwespana
Fecha de creación	04-ago-10
Nº total fans	6374
Nº fans activos	137
"Engagement"	2%
Alcance 2º grado	13267
Nº entradas total	37
Nº entradas compartidas	101
Nº comentarios	256
Fecha última entrada	13-jun-12
Nº entradas sostenibilidad	8 (21,62%)
Nº entradas compartidas	22 (21,78%)
Nº comentarios	37 (14,45%)
Fecha última entrada	12-jun-12

Twitter	
Cuenta	mrw_es
Nº total seguidores	2143
Nº seguidores activos	2000
Nº total Tweets	3814
Nº Tweets sostenibilidad	542 (14,21%)
Retweets	1291
Menciones	2160
"Engagement"	161%
Alcance 2º grado	36846,2

YouTube	
Canal	www.youtube.com/mrwurgente
Nº videos total	24
Nº reproducciones total	2753
Nº reproducciones /video	114,7
Nº videos sostenibilidad	4 (16,67%)
Nº reproducciones sost.	323 (11,73%)

Blog	
Dirección	blog.mrw.es/
Nº visitas	12266744
Nº lectores	2576016
Nº lectores /entrada	128801
Nº entradas total 2012	20
Fecha última entrada	06-jun-12
Nº comentarios/entrada	0,35
"Engagement"	0,00001%

Tabla 17_ Indicadores MRW (Fuentes: facebook, twitter, youtube, worth of web y Klout)

7.2.2.6. CONCLUSIONES PARCIALES

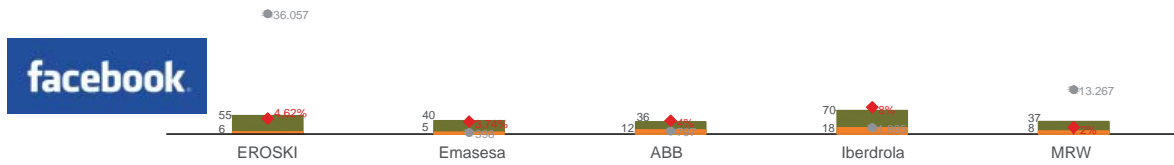


Figura 19_ Resultados facebook (Fuente: propia)

A nivel de Facebook no hay una diferencia notable entre la cantidad de contenidos generales, todos rondan entre 36 y 70, aproximadamente una entrada a la semana. Lo que sí destaca es la diferencia de alcance que tienen estos contenidos, debido a la cantidad de seguidores y sobre todo a las entradas compartidas, el grupo Eroski la utiliza como una herramienta clave en su estrategia de comunicación.

El dato más interesante para nosotros sin embargo no es ese, sino la proporción de contenidos referentes a alguna de las tres vertientes de la sostenibilidad, ambiental, social o económica. Aunque únicamente para ABB es uno de sus temas principales, en todos los casos se observa que, tras las entradas referentes a concursos, son las entradas que más se comparten y comentan. Por lo que podemos decir que para los usuarios, es un tema importante.

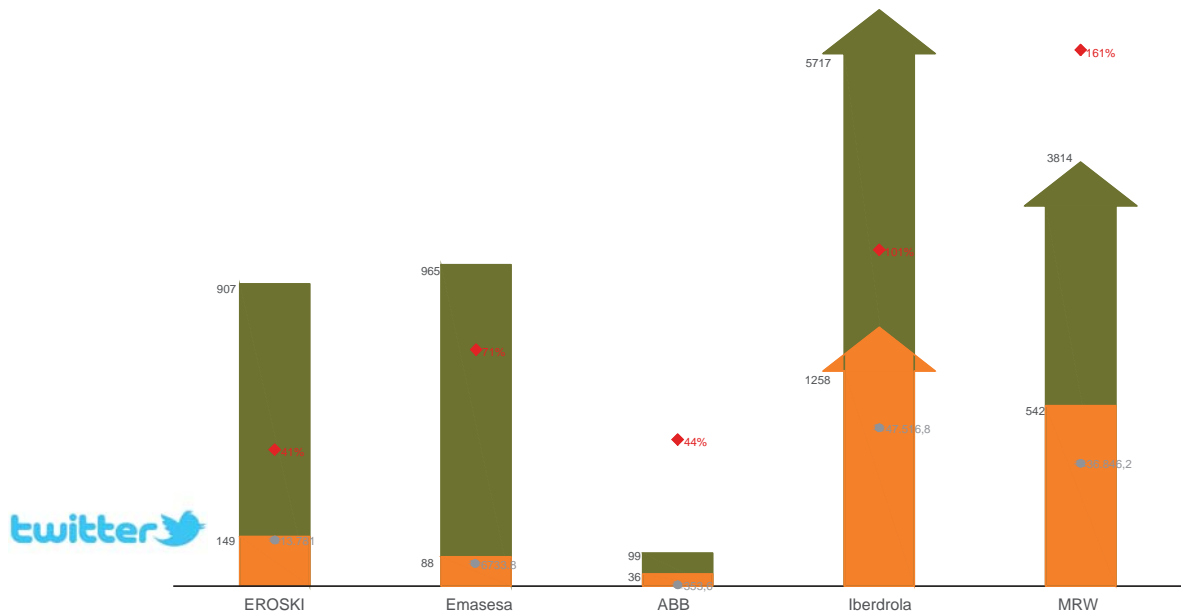


Figura 20_ Resultados Twitter (Fuente: propia)

Twitter, como es lógico por las características de la herramienta, es la plataforma con el número de entradas más alto y, en general, es la herramienta por excelencia para comunicarse con la empresa, debido principalmente a su inmediatez en la respuesta. La probabilidad de que los contenidos sean comentados o compartidos es mucho mayor que en las demás plataformas, pero la información que contiene cada entrada suele ser mínima.



Figura 21_ Resultados YouTube (Fuente: propia)

Analizando Youtube nos hemos llevado una desilusión. Siendo que el video es el medio que capta más la atención y facilita la retención de información, es uno de los recursos menos utilizados por parte de las empresas para difundir sus valores.

Debido a la falta de comentarios en los cinco casos estudiados, podemos decir que como herramienta 2.0 no es muy efectiva. No quiere decir que no se genere debate, sino que se genera en las otras plataformas donde se comparte el mismo video, facebook principalmente.

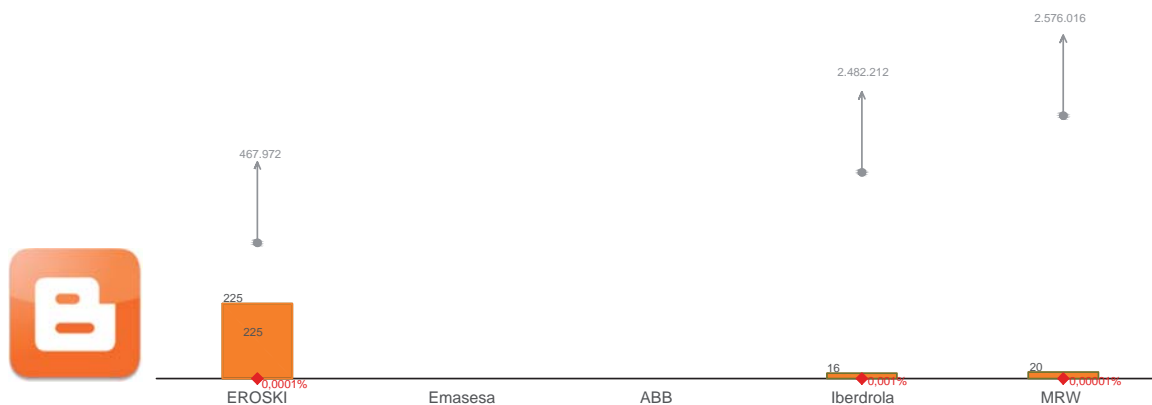


Figura 21_ Resultados Blog (Fuente: propia)

Por último, los blogs. En este caso no hemos separado las entradas en generales y sostenibilidad ya que, las entradas se encuentran clasificadas y los usuarios van directos a lo que les interesa, no reciben las actualizaciones de todos los temas.

Lo importante en este caso, más que el número de entradas, es señalar que se trata de contenido propio, generado por la empresa directamente para sus grupos de interés. La herramienta en sí no permite compartir el artículo directamente, pero se aprovecha de las demás plataformas para ello.

En general podemos decir que cada paso tiene su plataforma, así el esquema de procesos web 2.0 que veíamos anteriormente, quedaría así:

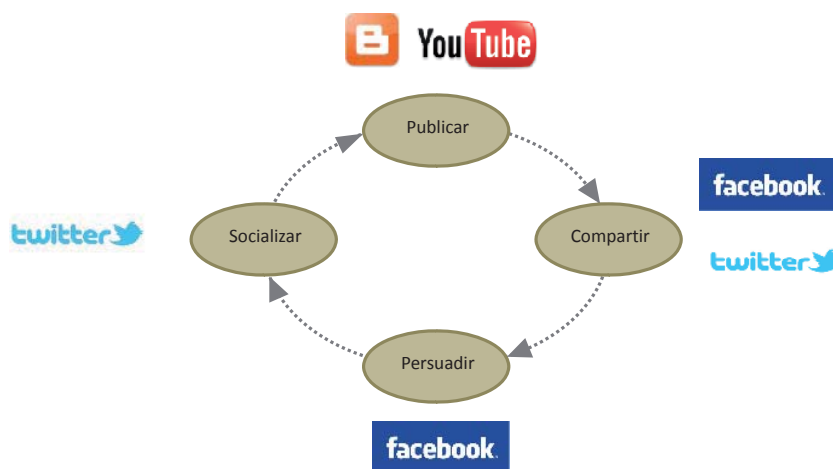


Figura 22_ Procesos en redes sociales (Fuente: propia)

Las redes sociales se están convirtiendo en una gran fuente de información a todos los niveles y en variados sectores, ya que el potencial de llegada que poseen y el uso por una gran parte de la población las convierten en la herramienta perfecta para comunicar un mensaje, para que el mismo llegue a millones de personas y para que, además, el mensaje venga recomendado por algún conocido, lo que le confiere mayor credibilidad.

8. CONCLUSIONES

“Nuestra crisis sistémica requiere mucho más que meras reformas: pide una transformación de nuestra consciencia y nuestra visión del mundo”
Jordi Pigem

Hasta hace bien poco, el crecimiento económico y material parecía no tener límite. Sin embargo, el planeta presenta una serie de síntomas que indican que no podemos seguir por este camino, el crecimiento ilimitado es imposible en un planeta finito.

Tras la evolución creciente de las sociedades en las que los Estados han perdido peso en la transformación del modelo socioeconómico, nace la necesidad de hacer que el mercado trabaje a favor de un modelo de desarrollo que satisfaga las necesidades de las generaciones actuales sin hipotecar las de las generaciones futuras. La necesidad de reorientar el modelo de desarrollo, es un reto y al mismo tiempo una oportunidad para las empresas del S.XXI, han de generar valor para las sociedades en las que operan, porque al final, se nutre de ellas.

La implicación de todos los grupos de interés es fundamental para crear un objetivo común y afrontar los complejos problemas de nuestro planeta. De ahí nuestro objetivo inicial, que consistía en analizar la importancia de éstos en el proceso de cambio que llevan las empresas para incorporar la sostenibilidad en sus estrategias y políticas.

Los grupos de interés que más influyen en los procesos son los grupos internos de la empresa (accionistas, inversores, socios, empleados, proveedores y distribuidores) junto a los clientes que desde el entorno, tienen un gran papel en este proceso. Sin embargo, lo más interesante no es esto, sino los procesos que más influyen, el cambio de flujos de información y el cambio cultural, resultado de el anterior.

La sociedad ha de cuestionarse el modelo tradicional de coger-usar-tirar y entender, como única alternativa, el de tomar prestado-usar-devolver. Para ello es básico que todos los grupos de interés estén informados de los impactos que cada proceso conlleva y además se han de sentir capaces de convertirse en agentes de cambio.

La falta de interacción con los diferentes grupos es una de las principales causas de que no se consiga el flujo de información necesario y las iniciativas no lleguen a buen puerto. Los informes de sostenibilidad y newsletters no son suficientes, la comunicación ha de tener doble sentido, ha de ser activa e involucrar a la sociedad.

Para cumplir con este papel han surgido nuevos instrumentos que, bajo el concepto web 2.0, permiten la interacción y colaboración entre empresa y grupos de interés. Plataformas como facebook, twitter, youtube o los propios blogs, son herramientas capaces de generar cambios de conducta. Sin embargo, son pocas las que aprovechan este recurso por miedo a las repercusiones negativas cuando en realidad, están desperdiciando así la oportunidad de convertirse en agente de cambio dentro de la sociedad.

Las pocas compañías que apuestan por estas herramientas para comunicar sus valores, demuestran que el contenido relacionado con la sostenibilidad en cualquiera de sus tres vertientes; económica, social o ambiental, es el más apreciado por los seguidores de dichas plataformas. Una muestra más de la necesidad por parte de las empresas de seguir ese camino.

El medio de comunicación cambia, el consumidor cambia, el mensaje ha de cambiar, la estrategia cambia ¿y las empresas? La mayoría de las empresas siguen ancladas en el viejo paradigma, siguen considerando la sostenibilidad como un coste, generalmente asociado a acciones para paliar los perjuicios que producen y no se están adaptando a lo que es la única alternativa para el futuro.

Las compañías que han considerado esta crisis sistémica como una oportunidad de incalculables beneficios tanto para sus miembros como para la sociedad a la que sirven, como una cuestión estratégica más allá de su sistema de gestión o cumplimiento de la ley, en definitiva, como una oportunidad para hacer las cosas mejor, son las que van a conseguir sobrevivir a largo plazo. Y es que a las empresas no sólo les toca ser parte del cambio, les toca ser el cambio, igual que le toca a cada una de las personas que habita el planeta, que al final son las que las sostienen.

9. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

DOPPELT, B. (2003). *Leading change toward sustainability. A change management guide for Business, Government and Civil Society*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

PIGEM, J. (2011). *Entendre la natura: fonaments d'una cultura de la sostenibilitat*. Paper de Sostenibilitat. Generalitat de Catalunya.

ARENAS, D, FOSSE, J, HUC, E. (2010). *El giro hacia empresa verde. Estudio sobre el proceso de transformación de las empresas hacia la sostenibilidad*. Institut de innovació social. ESADE.

BRAUNGART, M, McDONOUGH, W. (2002). *Cradle to Cradle. Re-making the way we make things*. Londres. Vintage.

VAZQUEZ, A. (2001). *La imaginación estratégica. El caos como liberación*. Granica.

ARTÍCULOS

ARANZADI, J. (2007). *La dimensión social de la empresa*. Revista Empresa y Humanismo vol. XI, 1/08, pp 11-40

BERMEO, D. (2004) *Frenando el cambio climático en la web 2.0*. Universitat Oberta de Catalunya- Internet Interdisciplinary Institute. Barcelona.

CALDEVILLA, D. (2011). *Las redes sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual*. Documentación de las Ciencias de la Información, vol.33, pp45-68

CLIMENT, V. (2005). *Sistema productivo, agentes sociales y crisis ambientales*. Fundación Rafael Campalans.

DAILY, B., HUANG, S. (2001). *Achieving sustainability through attention through attention to human resource factors in environmental management*. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 21, Nº 12, pp 1539-1552.

ELKINGTON, J. (1994). *Towards the sustainable corporation: win-win-win. Business strategies for sustainable development*. California Management Review.

ELKINGTON, J. (1998). *Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Environmental quality management.

FLORES, J.M. (2009). *Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales*. Comunicar, nº 33, v. XVII, Revista Científica de Educomunicación.

FREIRE, J. (2008). *Redes sociales: ¿modelos organizativos o servicios digitales?* El profesional de la información. v.17, n6, pp 585-588.

GARICANO, T. (1998). *Los distintos modelos y actitudes ante el gobierno de la empresa: Stockholders y stakeholders*. Información Comercial Española, nº 769, pp. 23-34.

GRIFFITHS, A., PETRICK, J. (2001). *Corporate architectures for sustainability*. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 21, Nº 12, pp 1573-1585.

HERRANZ, J.M., CABEZUELO, F., VINARÁS, M. (2011). *La eficacia de la gestión de la comunicación en las redes sociales: el caso Greenpeace-Nestle*. Facultat de Comunicació Blanquerna- Universitat Ramon Llull.

LEE, K.-H., FARZIPOOR SAEN, R.(2011). *Measuring corporate sustainability management: a data envelopment analysis approach*. International Journal of Production Economics.

MAYOR ZARAGOZA, F. (2009). *La problemática de la sostenibilidad en un mundo globalizado*. Revista de Educación, nº extraordinario 2009,pp.25-52.

SIEBENHÜNER, B, ARNOLD,M.(2007). *Organizational learning to manage sustainable development*. Wiley InterScience, Business Strategy and the Environment.

VAN MARREWIJK, M. (2003). *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion*. Journal of Business Ethics.

INFORMES

(2005) *The sustainable Enterprise. Learnings from DJSI leaders*. Fundación BBVA

(2010), Entorno 2009: *Informe sobre la gestión de la sostenibilidad en la empresa española*. Fundación Entorno.

(2011) *El impacto de la sostenibilidad en las relaciones entre empresas y consumidores*. Estudio propiedad de TNS.

(2011) *The SMI-Wizness Social Media Sustainability Index*. SMI- Wizness.

TESIS

BARCEL•LOS, L. (2010) *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. Tesis Doctoral. UB Universitat de Barcelona.

PATERNOSTER, A. (2011) *Herramientas para medir la sostenibilidad corporativa. Un análisis comparativo de las memorias de sostenibilidad*. Tesis Master de Sostenibilitat. UPC Universitat Politècnica de Catalunya.

WWW

(2012) *Consumo responsable y desarrollo sostenible*. Tendencias. [http://www.club sostenibilidad.org/main.asp?id_pagina=26] Consultado el 9/4/2012

MEGIAS, J. (2011) *Reputación, sostenibilidad y rendimiento empresarial*. [<http://javiermegias.com/blog/2011/10/reputacion-sostenibilidad-etica-y-rendimiento-empresarial/>] Consultado el 2/5/2012

VAN PEBORGH, E. (2007) *Sostenibilidad 2.0. Empresas y ciudadanos frente a los desafíos planetarios*. [<http://www.elviajedeodiseo.com/introduccion.pdf>] Consultado el 18/5/2012

10. ANEXOS

10.1. ANEXO 1_ SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: INSTRUMENTOS ACTUALES

PRINCIPIOS Y CÓDIGOS DE CONDUCTA

PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS (GLOBAL COMPACT)

“Elijamos unir el poder de los mercados con la autoridad de los ideales universales. Elijamos reconciliar las fuerzas creativas de la empresa privada con las necesidades de los menos aventajados y las exigencias de las generaciones futuras”

Koffi Annan propuesta ONU “Global Compact” 1999. Foro de Davos.

Como hemos indicado anteriormente, un hecho importante a nivel de sostenibilidad empresarial es la firma del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en 1999. De acuerdo con la Organización de Naciones Unidas (ONU), “El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción”.

El Pacto Mundial es de carácter universal con lo cual, provee de un marco de actuación común a las empresas de los diferentes países y al mismo tiempo es flexible para poder adaptarse a las necesidades particulares de cada empresa. La adhesión a éste es voluntaria y en 2010 la cifra superaba las 8000 empresas.

LÍNEAS DIRECTRICES PARA EMPRESAS MULTINACIONALES

Las líneas directrices de la OCDE constituyen el conjunto más exhaustivo de normas acordadas internacionalmente sobre las actividades de empresas multinacionales. Su finalidad es la de promover el comportamiento responsable e instaurar un clima favorable para la inversión internacional. No se trata de un sistema de certificación ni reporte por lo que no hay datos sobre el número de empresas que las respetan.

PRINCIPIOS DE ECUADOR

Los acuerdos de Ecuador fueron presentados por la Corporación Financiera Internacional en 2003, con la finalidad de incorporar criterios de sostenibilidad en la intermediación financiera. En 2006 estos Principios se revisaron teniendo en cuenta la experiencia de las instituciones financieras adheridas, las revisiones de los estándares de desempeño de la Corporación Financiera Internacional y la participación de clientes, grupos de la sociedad civil y Agencias de desarrollo oficiales.

La adhesión voluntaria de las entidades financieras a estos principios supone la evaluación ambiental y social de grandes proyectos de inversión (de importe superior a 10 millones de dólares) antes de conceder la financiación.

NORMAS DE SISTEMAS DE GESTIÓN Y DE CERTIFICACIÓN

MODELO EFQM DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

El EFQM fue desarrollado por la fundación Europea para la Gestión de la calidad. Se trata de un modelo de trabajo basado en 9 criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. Uno de los principios que contempla es la Responsabilidad Social de la organización. De acuerdo con él, las organizaciones excelentes adoptan un estricto enfoque ético, siendo transparentes y dando cuenta a sus grupos de interés de su rendimiento.

Al tratarse de un sistema basado en la suma de puntuación, puede dejarse de lado la Responsabilidad Social y centrarse en los otros 8 criterios e igualmente se obtiene el certificado con lo cual no es un buen modelo a estudiar en el caso de nuestro estudio.

SOCIAL ACCOUNTABILITY ESTÁNDAR (SA8000)

La norma es de carácter voluntario y auditable por terceras partes, fue desarrollada por Social Accountability Internacinal, organización no gubernamental cuyo objetivo es la mejora de las condiciones laborales y de calidad de vida de las comunidades locales de todo el mundo. La norma constituye una herramienta para establecer un sistema de gestión empresarial que persiga la mejora continua de los aspectos sociales y laborales, incluyendo los de las empresas proveedoras y subcontratistas.

SISTEMA COMUNITARIO DE AUDITORÍA EMAS

Es el sistema de gestión medioambiental de la Unión Europea. Su principal objetivo es promover la mejora continua de las actividades de las organizaciones en relación con el medio ambiente. Se trata de una herramienta de gestión para todos los tipos de organizaciones, que permite evaluar, mejorar y presentar los informes sobre su rendimiento medioambiental.

SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL ISO 14000

La serie ISO 14000 se ocupa de gestión ambiental. Esto significa lo que la organización hace para reducir el mínimo los efectos perjudiciales sobre el medio ambiente causados por sus actividades, y lograr la mejora continua de su desempeño ambiental. La norma ISO 14001 es la más popular, establece las directrices básicas para el desarrollo de un sistema de gestión medioambiental en la empresa.

Según ISO en 2007 habían emitido 154.572 certificaciones en 148 países. España se sitúa a la cabeza de Europa y ocupa el tercer lugar a nivel internacional.

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO OHSAS 18001

La norma fue desarrollada por una serie de organizaciones, liderada por British Standards Institution. Desde su publicación en 1999, muchas compañías pertenecientes a todos los sectores industriales de todo el mundo, han implantado sistemas de gestión según la norma OHSAS. La norma es de carácter voluntario y refleja la preocupación de la empresa con la integridad física de sus empleados y socios.

RESPONSABILIDAD SOCIAL ISO 26000

El estándar ISO 26000 es una guía de aplicación voluntaria, que tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal. Se pretende promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y complementar otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la responsabilidad social, sin reemplazarlos.

Se basa en 7 materias: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad.

GUÍAS DE INFORMES SOCIALES O SISTEMAS DE INFORMACIÓN

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

El GRI se define como una institución independiente y multigrupos de interés cuya misión es la de desarrollar y diseminar guías para informes de sostenibilidad de aplicación global.

La guía del Global Reporting Initiative (GRI) se ha convertido en la principal referencia internacional para la elaboración de memorias de sostenibilidad. El objetivo de GRI es elevar los informes de sostenibilidad a niveles similares a los de los informes financieros, alcanzando los estándares más altos en rigor, consistencia y comparabilidad.

En 2006, se publicó la última versión de la Guía, denominada G3. Según los datos de Corporate Register se han elaborado un total de 2587 informes de RSE basados en el modelo GRI, 481 por empresas españolas.

ACCOUNTABILITY 1000

La norma AA1000 fue desarrollada por el Institute of Social and Ethical Accountability en 1999, y está enfocada a la gestión de las relaciones con los grupos de interés. Su objetivo es asegurar que las organizaciones integran a sus grupos de interés en el proceso de definición de sus valores y objetivos en los sistemas de comunicación y rendición de cuentas.

No es una norma certificable, las empresas que la adoptan adquieren el compromiso de identificar y comprender sus resultados e impactos (ambientales, sociales y económicos) y los diferentes puntos de vista a los grupos de interés.

Hasta el 2010, cerca de 150 organizaciones habían hecho referencia al estándar AA1000 en sus informes. Según datos del Corporate Register sólo 4 empresas españolas utilizan esta norma.

La serie AA1000 está formada por tres normas:

AA1000APS (2008) accountAbility Principles Standar

AA1000AS (2008) Assurance Standar

AA1000SES (2005) Stakeholder Engagement Standar

ÍNDICES BURSÁTILES DE SOSTENIBILIDAD

A partir de los años 90 el mercado ha comenzado a desarrollar índices bursátiles relacionados con la sostenibilidad. Éstos recogen a las empresas con mejor comportamiento social, económico y medioambiental. Esta tendencia mundial demuestra que los inversores cada vez más se dirigen hacia empresas socialmente responsables, sostenibles y rentables para aplicar sus recursos.

Los dos índices más importantes son los Dow Jones Sustainability Indexes (Estados Unidos, Europa y Asia Pacífico) y los FTSE4 Good (Europa). No obstante, existen algunos más como el Domini 400 Social Index (Estados Unidos) o el Índice de Sostenibilidad Empresarial (Brasil) creado en 2005.

DOW JONES SUSTAINABILITY INDEXES

Dow Jones junto con SAM Group y STOXX Limited lanzaron en 1999 los índices DJSI, fue la primera serie que, a nivel internacional, valora el comportamiento financiero de las principales compañías del mundo que operan con criterios de sostenibilidad.

DJSI World presentado en 1999; cubre el 10% de las empresas más importantes en términos de sostenibilidad de las 25.000 que cotizan en el índice Dow Jones World. Como requisito previo a la entrada, los participantes deben someterse a un riguroso proceso de análisis y selección dirigido por una agencia externa independiente. Este análisis valora la calidad de la gestión de las empresas en áreas relacionadas con el gobierno corporativo, la gestión de riesgos, las prácticas laborales y la actuación medioambiental, entre otros.

DJSI SOXX y DJSI EURO STOXX, presentados en 2001; comprenden las empresas líderes en términos de sostenibilidad de Europa y la zona Euro.

FTSE4 GOOD

En 2001, Financial Times y la Bolsa de Londres lanzaron el índice bursátil de sostenibilidad FTSE4Good. Su objetivo es proporcionar una herramienta a los inversores para identificar e invertir en compañías que han adoptado estándares globalmente aceptados en materia de RSE. Incluye todas las compañías pertenecientes al índice FTSE que cumplen criterios de sostenibilidad establecidos por FTSE4Good.

En 2008, FTSE y Bolsas y Mercados Españolas lanzaron el primer índice bursátil de sostenibilidad en España, el FTSE4Good IBEX. En febrero de 2009, 32 compañías formaban parte del índice.

10.2. ANEXO 2_INFLUENCIA GRUPOS DE INTERÉS (DINÁMICA)

En el marco de YUZZ (concurso de ideas), surgió la posibilidad de montar actividades grupales que ayudarán al desarrollo de nuestro proyecto empresarial.

Aproveche la oportunidad para realizar una dinámica de identificación y clasificación de los diversos grupos de interés y como estos influyen en la sostenibilidad empresarial. Al ser un método no científico, cuantos más agentes participaran en la dinámica, mejores o más cercanos a la realidad serían los resultados. La actividad se dividió en dos sesiones.

SESIÓN 1

Fecha: 22/03/2012

Lugar: Trade Center (Sant Cugat del Vallés)

Asistentes:

Participante	Ocupación	Empresa	Descripción
Daniel Aguilera Jimenez	Administrativo y estudiante de empresariales	TuriEco	Web de turismo y economía de España.
Marc Arderius Campos	Estudiante de telecomunicaciones	Fastt	Dispositivo que permite pagar inalámbicamente en gasolineras.
Anxo Armada Fernández	Ingeniero de telecomunicaciones y estudiante de empresariales	Bandeed	Plataforma web de conciertos bajo demanda.
Cristina Fargas Roque	Diseñadora gráfica	Optievents	Plataforma de creación de eventos.
David Creixell Mediante Jordi Mata Coloma Oscar Trullols Cruces	Ingeniero técnico informático Diseñador de producto Ingeniero informático	EnoADN	Red social para amantes del vino y del cava que une a bodegas, usuarios y organizadores de eventos.
Daniel Martínez Gómez Guillem Mateos Gustem	Ingeniero industrial Ingeniero telecomunicaciones	promobilletes	web que ofrece a los usuarios la posibilidad de comprar billetes T-10 de una zona con descuentos.
Sonia Perez Petitpierre	Sicóloga	SYCKO	Web de asistencia psicológica online donde el usuario puede realizar consultas puntuales o procesos terapéuticos por videoconferencia, chat o mail, ya sea desde su ordenador o dispositivo móvil.
Natalia Sánchez Sumelzo	Arquitecta	in evolution	Servicio de sostenibilidad aplicada para empresas entre 20 y 200 trabajadores
Josep Lluís Silva Tobella	Periodista	Infokids	Diario digital para niños y niñas de 8 a 14 años con noticias de actualidad y juegos educativos.

Tabla 18_ Asistentes dinámica 1

OBJETIVO

El objetivo de esta primera sesión es detectar los grupos de interés de una empresa, clasificarlos y ver las dependencias que hay entre ellos a la hora de implantar la sostenibilidad en las empresas.

En una primera fase se realizó una lluvia de ideas entre todos los asistentes que dio lugar a un listado de grupos de interés.

- Clientes
- Inversores
- Accionistas
- Socios
- Empleados
- Proveedores
- Distribuidores
- Contratistas
- Gobierno local
- Gobierno nacional
- Administraciones públicas
- Instituciones europeas
- Instituciones europeas
- Instituciones internacionales
- Medios de comunicación
- Sindicatos
- ONGs
- Asociaciones
- Comunidad local
- Competidores
- Institutos científicos
- Universidades
- Federaciones empresariales

Una vez identificados los grupos se analizaron las formas de interactuar con la empresa que éstos tenían y surgieron las siguientes ideas:

- Los accionistas o inversionistas están interesados en que la empresa sea rentable.
- Los actores internos, como socios y empleados, están interesados en el desarrollo de la compañía. Estos grupos se ven directamente afectados por las decisiones que se toma en la empresa por lo que hay que prestar especial cuidado a sus necesidades y expectativas.
- Los clientes, como grupo de interés, son la razón de ser del negocio. Sin este grupo la empresa no existiría. La empresa ha de ser capaz de satisfacerlos en todos los ámbitos.
- Los proveedores y distribuidores están interesados en construir relaciones a largo plazo asegurándose así ventas continuas. La buena relación con este grupo es clave ya que permitirá flexibilidad.
- La relación con los competidores representa una oportunidad de crecimiento, fortalecimiento y capacidad de negociación a través del trabajo en red.
- La comunidad ha de considerarse una aliado a la hora de tomar intereses por lo que hay que evitar impactos negativos sobre esta.
- El gobierno nacional y local reglamenta las actividades empresariales.
- Federaciones empresariales apoyan al empresario ofreciendo diversos servicios.
- Los institutos científicos y universidades apoyan el desarrollo realizando I+D, además de proveer de mano de obra especializada.

Ahí nos dimos cuenta que agrupábamos muchos de los agentes debido a que compartían función. Así volvimos a la lista y la redefinimos de la siguiente forma.

- Clientes
- Inversores/Accionistas/Socios crítico
- Empleados
- Proveedores /distribuidores
- Gobierno y entes reguladores
- Instituciones internacionales
- Medios de comunicación
- Sindicatos
- Competidores
- Comunidad local
- Comunidad académica y científica
- ONGs y grupos de presión

Para hacer una clasificación de estos grupos los dividimos entre críticos, básicos y complementarios.

- Críticos: son aquellos que, por ejemplo, tienen un impacto clave económico, fortalecen o influyen en la reputación, conceden o limitan licencias o accesos o crean el futuro del sector.
- Básicos: son aquellos con un impacto medio en los resultados del negocio, pueden afectar a la reputación al mismo tiempo que inciden de laguna forma en los procesos clave de la compañía.
- Complementarios: son los que tienen un menor impacto económico, influyen mínimamente en la reputación y pueden proveer de servicios o productos complementarios.

Una vez realizado esta primera aproximación, el objetivo es ver cuál es la dependencia e influencia de cada actor dentro del proceso de cambio.

Para ello realizamos la siguiente matriz de actores y puntuamos de 0-4 según el grado de dependencia. Para completar el cuadro nos hacíamos la siguiente pregunta, ¿Depende el grupo X del grupo Y para realizar el cambio hacia la sostenibilidad?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Influencia
Inversores/accionistas/socios	1		4	3			2		3	1	1		14
Cientes	2	4	4	4	3	2		4	1	4			26
Proveedores/Distribuidores	3	4	4	4					3	1			16
Empleados	4	4	3	3			4	1	2	1			18
gobierno y entes reguladores	5	3	1	3	2				4	3	1		17
Medios de comunicación	6	2	4	2	4	1		1	4	3		1	22
Sindicatos	7	3		3	4								10
ONGs y grupos de presión	8	3	3	3	2	2	2	2	4	1		3	25
Comunidades locales	9	3	1		4		2	4					14
competidores	10	3	3	4	3		1						14
Comunidad académica y científica	11	1	1			2		4					11
Instituciones internacionales	12	3			4			2	3	2	1		15

Tabla 19_Matriz dependencia de grupos de interés (Fuente: propia)

Este método nos permite conocer como de dependiente e influyente es cada grupo. Si lo representamos gráficamente queda de la siguiente forma.

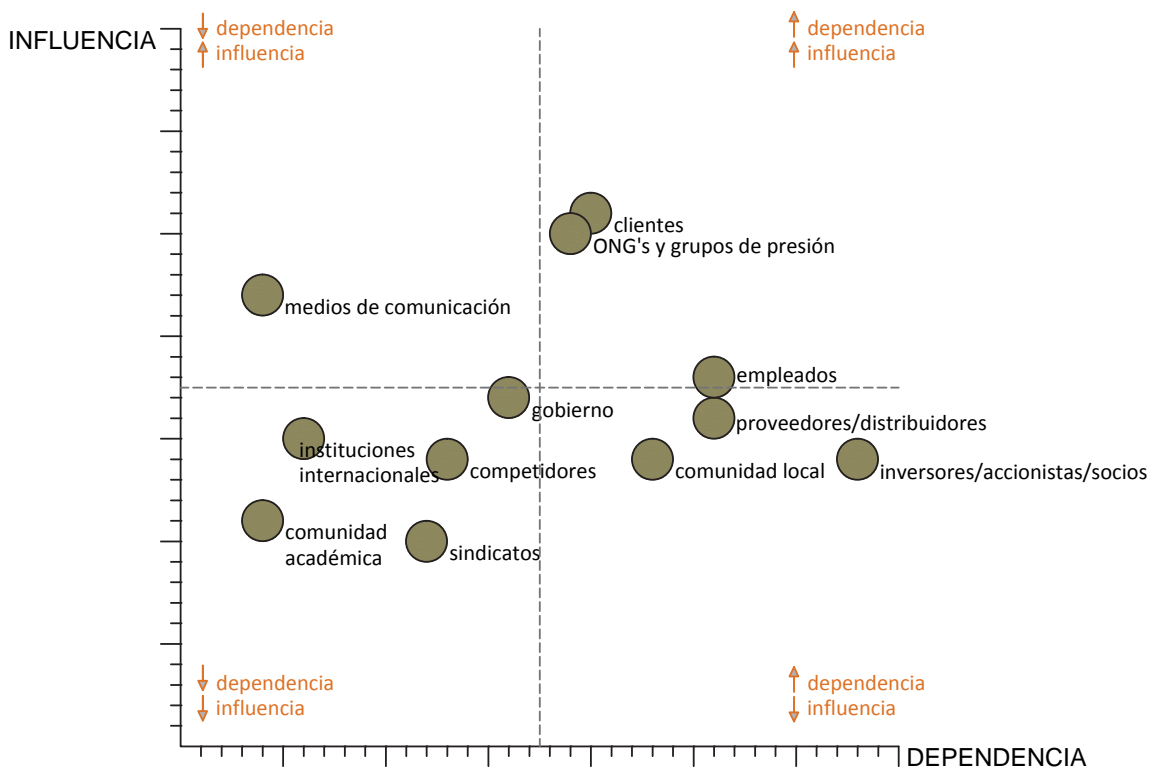


Figura 23_Mapa de dependencia-influencia grupos de interés (Fuente: propia)

Los resultados muestran una amenaza u oportunidad estratégica por parte de los clientes y las organizaciones no gubernamentales y los empleados, por lo que habrá que mostrar especial atención a las expectativas de este grupo. Esta amenaza coincide con la confianza que deposita la sociedad en ellos.

Aunque con menos influencia, encontramos varios grupos de los cuales depende la obtención de nuestro objetivo. Incluye a los inversores, accionistas, proveedores, distribuidores y la comunidad local. Sin el apoyo y la involucración de éstos, es casi imposible alcanzar la sostenibilidad empresarial. Por ello, habrá que escuchar sus necesidades y mantenerlos satisfechos cumpliendo con los contratos establecidos entre ellos. Sin depender de ellos directamente, los grupos de interés que encontramos en el cuadrante 3 tienen una gran influencia en el resto de los grupos y son capaces de propiciar un cambio de posición de éstos a

corto plazo. Es importante mantenerlos informados de las estrategias que sigue la empresa para llegar a la sostenibilidad. Aquí encontramos a los medios de comunicación que además han aumentado la viralidad de sus mensajes gracias a la velocidad a la que viaja la información hoy en día.

Por último encontramos el grupo con menos influencia y del que menos se depende en este proceso. Formado por sindicatos, gobiernos y entes reguladores, competidores, comunidad científica e instituciones internacionales, tienen bajo poder para propiciar el cambio. Aunque en un principio se consideren la regulación como un impulsor de éste, la experiencia de los últimos años nos hace pensar que no es así, incluso en algunos casos ha llegado a ser un impedimento. Aun con todo, hay que mantener un canal de información con todos ellos y ser capaces de retroalimentarse.

SESIÓN 2

Fecha: 27/03/2012

Lugar: Trade Center (Sant Cugat del Vallés)

Asistentes:

Participante	Ocupación	Empresa	Descripción
Daniel Aguilera Jimenez	Administrativo y estudiante de empresariales	TuriEco	Web de turismo y economía de España.
Marc Arderius Campos	Estudiante de telecomunicaciones	Fastt	Dispositivo que permite pagar inalámbricamente en gasolineras.
Anxo Armada Fernández	Ingeniero de telecomunicaciones y estudiante de empresariales	Bandeed	Plataforma web de conciertos bajo demanda.
Cristina Fargas Roque	Diseñadora gráfica	Optievents	Plataforma de creación de eventos.
David Creixell Mediante Jordi Mata Coloma Oscar Trullols Cruces	Ingeniero técnico informático Diseñador de producto Ingeniero informático	EnoADN	Red social para amantes del vino y del cava que une a bodegas, usuarios y organizadores de eventos.
Daniel Martínez Gómez Guillem Mateos Gustem	Ingeniero industrial Ingeniero telecomunicaciones	promobilletes	web que ofrece a los usuarios la posibilidad de comprar billetes T-10 de una zona con descuentos.
Sonia Perez Petitpierre	Sicóloga	SYCKO	Web de asistencia psicológica online donde el usuario puede realizar consultas puntuales o procesos terapéuticos por videoconferencia, chat o mail, ya sea desde su ordenador o dispositivo móvil.
Natalia Sánchez Sumelzo	Arquitecta	in evolution	Servicio de sostenibilidad aplicada para empresas entre 20 y 200 trabajadores
Josep Lluís Silva Tobella	Periodista	Infokids	Diario digital para niños y niñas de 8 a 14 años con noticias de actualidad y juegos educativos.

Tabla 20_ Asistentes dinámica 2

OBJETIVO

El objetivo de esta primera sesión es relacionar los grupos de interés con los procesos de cambio que se recogen en “The Wheel of change” de Bob Doppelt.

Al inicio de la sesión realice una breve introducción explicando en que consistía la rueda de cambio para entrar en contexto.

La dificultad de esta sesión fue encontrar la metodología que nos permitiera hacer esta relación. La metodología propuesta en la sesión anterior la había hecho servir anteriormente sin embargo no encontraba ninguna metodología que se adaptará al objetivo de esta segunda sesión.

En primer lugar, realizamos una tabla que indicaba si el proceso influía o no en el grupo de interés.

	Cambio de mentalidad	Reorganización del sistema	Alteración de las metas del sistema	Reestructuración de las reglas de compromiso	cambio de flujos de información	Corrección de bucles de realimentación	Ajuste de parámetros
Inversores/accionistas/socios	x	x	x	x	x		x
Cientes	x		x	x	x	x	
Proveedores/Distribuidores	x	x	x	x	x	x	x
Empleados	x	x	x	x	x	x	x
gobierno y entes reguladores	x				x		
Medios de comunicación	x				x		
Sindicatos	x	x			x		
ONGs y grupos de presión	x				x		
Comunidades locales	x				x		
competidores	x				x		
Comunidad académica y científica	x				x		
Instituciones internacionales	x				x		

Tabla 21_ Matriz de dependencia procesos- grupos de interés (Fuente: propia)

De aquí ya podemos sacar alguna conclusión pero no es muy relevante ya que no nos indicaba el grado de influencia.

Entre todos surgió la idea de realizar dos tablas que se complementaban, una en la que se cuantificará el grado de influencia que los procesos tenían sobre los grupos y otro la influencia que estos grupos tenían sobre el proceso.

La puntuación variaba entre 0 y 4, de ninguna influencia a influencia completa con todos los grados intermedios.

	Cambio de mentalidad	Reorganización del sistema	Alteración de las metas del sistema	Reestructuración de las reglas de compromiso	cambio de flujos de información	Corrección de bucles de realimentación	Ajuste de parámetros	Influencia en los grupos
clientes	3	0	2	0	4	3	0	12
inversores/accionistas/socios	4	4	4	4	4	3	4	27
Empleados	4	4	4	4	4	4	4	28
Proveedores	4	3	4	4	4	4	4	27
Gobierno	1	0	0	0	2	0	0	3
Instituciones internacionales	1	0	0	0	2	0	0	3
Medios de comunicación	1	0	0	0	1	0	0	2
Sindicatos	3	3	1	1	4	3	0	15
Competidores	2	0	0	0	1	1	1	5
Comunidad local	3	0	3	0	4	3	0	13
Comunidad académica	1	0	0	0	4	0	0	5
Influencia de los procesos	27	14	18	13	34	21	13	

Tabla 22_ Matriz influencia de procesos a grupos de interés (Fuente: propia)

	Cambio de mentalidad	Reorganización del sistema	Alteración de las metas del sistema	Reestructuración de las reglas de compromiso	cambio de flujos de información	Corrección de bucles de realimentación	Ajuste de parámetros	Influencia de los grupos
clientes	4	0	3	0	4	3	3	17
inversores/accionistas/socios	4	4	4	4	2	2	4	24
Empleados	4	4	3	4	4	4	4	27
Proveedores	2	3	1	4	2	3	4	19
Gobierno	1	0	0	0	0	0	0	1
Instituciones internacionales	1	0	0	0	0	0	0	1
Medios de comunicación	3	0	1	0	4	2	0	10
Sindicatos	1	2	0	2	1	0	0	6
Competidores	1	0	2	0	0	0	1	4
Comunidad local	3	0	3	0	3	3	2	14
Comunidad académica	1	0	1	0	1	2	1	6
Influencia en los procesos	25	13	18	14	21	19	19	

Tabla 23_ Matriz influencia de grupos de interés a procesos (Fuente: propia)

A partir de estas tablas, pudimos concluir que:

Los procesos que más influencia tienen sobre los grupos de interés son el cambio de flujos de información y el cambio de mentalidad. Además, éstos coinciden con ser los procesos más influenciados por los diferentes grupos de interés.

Los procesos que menos influencia tienen en general son los que se llevan a cabo en la estructura de la propia empresa. Sin embargo, son las que más influyen en los grupos de interés críticos.

Los grupos de interés que más influyen en los procesos son los grupos internos de la empresa (accionistas, inversores, socios, empleados, proveedores y distribuidores) junto con los clientes, que desde fuera de la empresa tienen un gran papel en el proceso de cambio.

11. GLOSARIO

Crisis:	Momento de ruptura en el funcionamiento de un sistema, un cambio cualitativo en sentido positivo o negativo.
Empresa:	Grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad.
YUZZ:	Concurso que ofrece un programa de acompañamiento que pone a disposición de los participantes distintos ingredientes, con el objetivo de que saquen el mayor provecho a su talento y a su idea de negocio.
RSC:	Responsabilidad Social Corporativa es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores.
Sostenibilidad empresarial:	Proceso mediante el cual una empresa es capaz de aprovechar sus recursos a fin de satisfacer necesidades actuales sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras.
"Stakeholder":	En español se traduce como "grupos de interés", son quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.
WEB 1.0 :	Es un tipo de web estática con documentos que jamás se actualizaban y los contenidos dirigidos a la navegación
WEB 2.0 :	Aplicaciones web que facilitan el compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la World Wide Web. Un sitio Web 2.0 permite a los usuarios interactuar y colaborar entre sí como creadores de contenido. En conclusión WEB 2.0 es una actitud más que una tecnología.
Prosumer:	Prosumer es la unión de dos palabras productor y consumidor. En nuestro caso consideramos que es quien realmente hace uso de las aplicaciones, consumiendo y creando contenidos.
Redes sociales:	Las redes sociales son estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos.
"Engagement":	Engagement se utiliza en marketing online y analítica web para medir el grado de relación que tienen los usuarios con respecto a una página web.
Tweet:	Publicación o actualización en el estado de un usuario de twitter
Retweet (RT):	Consiste en reproducir íntegramente el mensaje de otro usuario, incluyendo su nombre y la palabra Retweet o RT al inicio.
Alcance:	Distancia que puede alcanzar la acción o la influencia de algo o alguien.
Contenidos web:	Todo documento, imagen, animación, sonido, video, etc. que pueden ser transmitido y ejecutado, a través de un navegador, en la web.
Viral:	La viralidad se refiere a la capacidad que tiene un contenido para extenderse exponencialmente a través de las redes sociales, su crecimiento se basa en la multiplicación exponencial de sus usuarios.

“Si sabemos que estamos topando con tra los límites biofísicos del planeta, que tenemos más retos y más oportunidades que cualquier otra generación anterior, que otro mundo es posible si cambia nuestra visión del mundo y que nuestra actitud determina nuestra percepción, es evidente que nos hace falta una nueva actitud delante de la realidad.”

Jordi Pigem

