

El giro hacia la empresa verde

Estudio sobre el proceso de transformación de las empresas
hacia la sostenibilidad



Foto: Ed Meyers

Daniel Arenas | Jérémie Fosse | Emily Huc

Instituto de Innovación Social

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG y los emprendimientos sociales.

El giro hacia la empresa verde

Estudio sobre el proceso de transformación de las empresas hacia la sostenibilidad

Este libro ha sido maquetado por el equipo de El Tinter, empresa certificada ISO 9001, 14001 y EMAS.



El papel de este libro es 100% reciclado, es decir, procede de la recuperación y el reciclaje de papel usado. La fabricación y la utilización de papel reciclado supone un ahorro de energía, agua y madera y una menor emisión de sustancias contaminantes a los ríos y a la atmósfera. El uso de papel reciclado evita la tala de árboles para producir papel.



Mochila ecológica de *El giro hacia la empresa verde*

Cada ejemplar pesa 0,621 kg. Para producirlo se han generado los residuos y consumos siguientes:

Total residuos: 100,05 g
Total consumo: H₂O: 5,62 l
Total consumo eléctrico: 2,55 kWh
Total materias primas: 839,49 g

El total de emisiones contabilizadas en material y en el proceso de diseño e impresión es de 1.280,17 g CO₂ por unidad.

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

Impresión y maquetación | El Tinter, sal
Depósito Legal | B-36.226-2010
ISBN | 978-84-88971-36-4

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

abertis



El giro hacia la empresa verde

Estudio sobre el proceso de transformación de las
empresas hacia la sostenibilidad

Daniel Arenas | Jérémie Fosse | Emily Huc

Índice

Prólogo	9
1. Introducción	11
Una economía mundial amenazada por la crisis del medio ambiente	11
Transformar los riesgos en oportunidades	13
Estudio exploratorio sobre el proceso de transformación en empresa verde	14
Aprender de las empresas líderes	16
2. ¿A qué llamamos “empresa verde”?	19
Los planteamientos generales sobre la sostenibilidad	19
Imaginando la empresa “verde”	20
Otros aspectos sobre la definición de empresa sostenible	22
3. Los pasos del giro hacia la empresa verde	25
La transformación de la organización a través del cambio cultural	26
La colaboración con los grupos de interés	34
Reingeniería de operaciones y procesos gracias a la eco-innovación	37
4. Metodología	43
Métodos de investigación	43
Selección de estudios de caso	43
Métodos de entrevista	44
5. Estudio de casos	45
Desso	47
Acciona	57
Scandic	69
Havas	79
Conclusiones y recomendaciones finales	89
Cambio cultural – Introducir la sostenibilidad en el ADN de la compañía	89
Colaboración abierta – Implicar los grupos estratégicos de interés	92
Ecoinnovación – Integrar la sostenibilidad en los procesos y productos	93

Para profundizar: webs de interés

97

Bibliografía y referencias

99

Prólogo

Mientras escribimos estas líneas, un vertido de petróleo en el golfo de México, que lleva ininterrumpido varios meses, se ha convertido en una de las mayores catástrofes medioambientales de la historia. Por su parte, las secuelas humanas y legales del desastre químico en Bhopal todavía ocupan páginas en los periódicos. Y hace unos meses, en Copenhague, los representantes políticos de los diferentes países del mundo manifestaron las grandes dificultades que existen para alcanzar acuerdos vinculantes sobre emisiones de gases de efecto invernadero.

Sin embargo, a pesar de todo, existen empresas y directivos que empiezan a detectar la necesidad de incorporar el medio ambiente como parte de la estrategia de desarrollo empresarial, así como las oportunidades para hacerlo efectivo. Algunas de estas empresas “verdes”, que a menudo han llevado a cabo una auténtica transformación interna, son hoy en día líderes en su sector de actividad y actores sociales claves en el camino hacia la sostenibilidad.

Después de un año de investigación de campo y de análisis académico, nos es grato presentarles este estudio, en el que se analizan los principales factores claves para transformar la empresa tradicional del siglo XX, con un modelo de negocio preocupado por la competitividad económica, en una empresa innovadora del siglo XXI, basada en una estrategia de sostenibilidad que genera valor no solamente para sus accionistas, sino también para la sociedad y para el planeta.

El estudio empieza con una presentación del marco conceptual relativo al proceso de cambio de las organizaciones hacia la sostenibilidad y presenta cuatro casos de empresas verdes exitosas, procedentes de diferentes sectores y países. Esta investigación no pretende ser exhaustiva. Seguramente, se podrían haber incluido otros muchos ejemplos y teorías valiosos, que habrían aportado ideas complementarias. No obstante, en este trabajo hemos intentado resaltar las principales pautas y los modelos que pueden inspirar a otras empresas a avanzar hacia el cambio de paradigma.

Esperemos que este estudio anime al mundo empresarial, social, político y académico a seguir explorando y avanzando en este terreno para alcanzar entre todos el reto de una sociedad más justa y sostenible.

Daniel Arenas,
director de investigación y profesor del Instituto de Innovación Social de ESADE.

Jérémie Fosse,
socio fundador de eco-union y consultor estratégico.

Emily Huc,
colaboradora de eco-union y consultora en gestión del cambio.

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. Sin lugar a dudas, la amenaza más compleja y peligrosa de todas es el cambio climático. La temperatura del planeta Tierra va en aumento debido a la combustión de combustibles fósiles, el uso irresponsable del suelo y la deforestación a gran escala, que contribuyen a hacer aumentar las emisiones de gas invernadero. Si no se adoptan medidas adecuadas para frenar este fenómeno, el cambio climático podría provocar desastres ecológicos de grandes proporciones, conflictos sociales y la incapacidad de las empresas para seguir manteniendo sus actividades económicas.

No obstante, las crisis suelen venir acompañadas de oportunidades. Las empresas que muestran una visión acertada y una capacidad de liderazgo tienen la oportunidad de cambiar sus modelos de negocio para trabajar por un futuro más sostenible, basado en la eficiencia en el uso de la energía y de los recursos naturales, el desarrollo de la eco-innovación y la implicación de los empleados y otros grupos de interés. Aquellas empresas que se comprometan con la nueva “economía verde” obtendrán una ventaja competitiva estratégica y serán reconocidas como líderes en su sector. En el presente estudio teórico y empírico analizamos los motivos y los procesos de empresas que ya han empezado esta transformación, con el fin de estimular a otras para que sigan su ejemplo.

1 Adaptado y ampliado a partir de: Esty, D. y Winston, A. (2006). *Green to Gold, How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. New Jersey: Yale University Press.

2 Stern, N. (2006). *The Stern Review: Report on the Economics of Climate Change*. http://www.hm-treasury.gov.uk/stern_review_report.htm (acceso: agosto de 2009).

Una economía mundial amenazada por la crisis del medio ambiente

Una ojeada a algunos temas ambientales¹

	Temas ambientales	Consecuencias en el plano empresarial
Cambio climático	<p>Aumento de la temperatura: Los ocho años más cálidos que se recuerdan en Europa son posteriores a 1998.</p> <p>Aumento del nivel del mar a causa del deshielo: En los últimos años, el Kilimanjaro ha perdido el 80% de su masa de hielo.</p> <p>Ecosistemas inestables: Los cambios producidos en los patrones de precipitación, el nivel del mar y las temperaturas conllevarán transformaciones radicales en las especies autóctonas, lo cual tendrá importantes consecuencias en la producción de alimentos y la utilización del suelo.</p> <p>Desplazados: Algunas regiones y países, como en el caso de Bangla Desh, se verán especialmente afectados por el aumento del nivel del mar, el efecto de fuertes vientos y la subida de las temperaturas. “Cientos de millones de personas podrían padecer hambre, escasez de agua e inundaciones costeras.” (Informe Stern).</p>	<p>El cambio climático viene dado en un 70% por la emisión de dióxido de carbono –el CO₂–, que en su mayor parte proviene de la quema de combustibles fósiles. El Informe Stern, encargado por el Gobierno británico en el 2006, advierte que “para lograr la estabilización es necesario reducir en más de un 80% los niveles actuales de emisiones anuales”. La profundidad y la escala del cambio requerido para alcanzar un nivel tan bajo conllevan la necesidad de imponer en todo el mundo una serie de normas de estricto cumplimiento, implicando cambios profundos en las actividades de las empresas. Hoy en día, algunas empresas como las compañías de seguros ya empiezan a notar las consecuencias directas de todo ello en sus actividades.</p> <p>Las consecuencias pueden ser de una magnitud tal que “pasar por alto el cambio climático podría llegar a perjudicar el desarrollo económico”.²</p>

(Continúa)

Una ojeada a algunos temas ambientales¹

	Temas ambientales	Consecuencias en el plano empresarial
Energía	El final de la energía tal como la conocemos: El combustible fósil provoca contaminación del aire y del agua y participa en el aumento de las emisiones de carbono. Los recursos naturales, y en concreto el petróleo, son escasos. La combinación de ambos factores traerá inevitablemente consigo una drástica transformación del uso de la energía por parte de la humanidad.	“En el año 2050, el sector mundial de la energía debería estar descarbonizado en un 60% como mínimo, para que de modo se estabilizaran las concentraciones en la atmósfera.” (Informe Stern). Paralelamente, la demanda energética aumenta en todo el mundo, especialmente en los países en vías de desarrollo. En consecuencia, cada vez habrá una mayor presión competitiva por el uso de la energía, y los precios de la energía serán más elevados. La crisis energética también puede considerarse una oportunidad para invertir en energías alternativas: la solar, la eólica y el hidrógeno.
Desechos	Magnitud: Una gran parte de lo que se produce en una sociedad de consumo acaba en residuos (de la cuna a la tumba) Por ejemplo, “más del 90% de los materiales que se extraen en los Estados Unidos para fabricar productos se convierten casi inmediatamente en desecho”. ³ Eliminación: En un planeta de recursos limitados, la eliminación de los desechos es un problema de primer orden, especialmente en lo relativo a los desechos químicos o tóxicos.	Es probable que el coste asociado a la producción de desechos aumente de forma exponencial. No obstante, aquí se nos brinda una buena oportunidad para que las empresas se replanteen sus modelos de producción con objeto de reducir el material usado y reutilizar lo que actualmente se considera desecho.
Recursos hídricos	Escasez: En el 2008, según los objetivos de desarrollo del Milenio establecidos por la ONU, aún había mil millones de personas sin acceso a agua potable. El aumento de población conllevará una mayor presión para la obtención de agua potable, especialmente en las regiones áridas. La agencia de las Naciones Unidas para el medio ambiente (PNUMA) advierte que de aquí a cincuenta años, tres mil millones de personas padecerán restricciones de agua.	Las prácticas en materia hídrica serán cada vez más vigiladas. En el estado indio de Kerala el gobierno local impuso el cierre de una fábrica de Coca-Cola porque su consumo de agua provocaba cada vez mayores restricciones hídricas en la población local. ⁴
Utilización del suelo	Deforestación: Los bosques desempeñan un papel fundamental en la regulación de los niveles de CO2 en la atmósfera. Además, la deforestación no deja de aumentar y ya representa el 25% de las emisiones de gases de efecto invernadero (cf. Financial Times, 2 de diciembre de 2008). Agricultura: Más de la mitad de las tierras cultivables de todo el mundo están sometidas a una importante degradación y se enfrentan a la amenaza de acabar siendo improductivas (cf. PNUMA en Le Monde Diplomatique – Atlas 2006).	La utilización del suelo, especialmente ligada a la gestión forestal, estará más controlada. El embalaje a base de madera o papel seguirá siendo objeto de vigilancia y de campañas por parte de las ONG. Las empresas cuyos productos sean de origen agrícola pueden verse afectadas por la calidad del suelo y la pérdida de biodiversidad. Por último, e independientemente del lugar en el que estén ubicadas, las factorías y las fábricas deberán tomar más en consideración el impacto que ejercen sus actividades sobre la biodiversidad de la zona.
Contaminación	Aire: Según cálculos de la Comisión Europea, la contaminación atmosférica provoca en Europa cada año 300.000 muertes. Productos químicos: Todavía no sabemos lo suficiente acerca de los efectos a largo plazo que provocan muchos de los elementos tóxicos que utilizamos.	Muy probablemente aumentará el control sobre las emisiones a la atmósfera, así como el interés científico por comprender de qué manera afectan los productos químicos tóxicos a la salud humana.

En este contexto de crisis y desafíos ambientales complejos e interrelacionados, las empresas no podrán dejar de lado la sostenibilidad medioambiental por mucho más tiempo. Según el Informe Stern, “si no tomamos cartas en el asunto, los gastos y riesgos totales derivados del cambio climático serán equivalentes a la pérdida anual de al menos el 5% del PIB mundial, ahora y para siempre”. El estudio indica

³ Braungart M., Mc Donough W., (2003). *Cradle to cradle, remaking the way we make things*. North Point Press.

⁴ Esty, D.; Winston, A. (2006). *Green to Gold, How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. Nueva Jersey: Yale University Press, p. 45.

que, si se tienen en cuenta riesgos y efectos de mayor alcance, el daño puede ser considerablemente mayor y llegar al 20% o más del PIB. No obstante, si actuamos ahora y adoptamos medidas preventivas, es posible limitar el coste a aproximadamente el 1% del PIB mundial cada año.

Transformar los riesgos en oportunidades

Las crisis suelen dar lugar a una serie de oportunidades relacionadas con ellas. Las empresas con visión y capacidad de liderazgo tienen la oportunidad de cambiar sus modelos de negocio para trabajar por un futuro más sostenible, basado en la eficacia de los recursos naturales, el desarrollo de la ecoinnovación y la potenciación de las personas. Un ejemplo conocido es el de Interface, resumido en el cuadro a continuación.

5 Anderson, R. @issue (vol. 6, núm. 1). "Less is More at Interface". www.cdf.org/issue_journal/less_is_more_at_interface.html (acceso: 22 de marzo de 2009).

6 Interface, Inc. A Model of Organizational Sustainability. www.kyotosmart.net/pdf/case_interface.pdf (acceso: 12 de abril de 2009).

La ventaja ecológica de Interface

En 1973 Ray Anderson fundaba Interface Inc., después de comprobar la demanda que había de pavimento flexible en despachos modernos de nueva construcción. Partiendo de un equipo inicial de quince empleados, Interface Inc. creció a gran velocidad gracias a la rápida expansión de los edificios de oficinas y a la utilización de tecnología punta. Tras una serie de adquisiciones, en 1987 Interface se convirtió en el principal fabricante mundial de suelos modulares. En 1994 un grupo de trabajo interno solicitó a Ray Anderson que preparara una charla informativa sobre los objetivos de Interface en materia de medio ambiente. Esta petición llamó la atención de Ray, el cual, sin tener ninguna respuesta clara aparte del tradicional cumplimiento de la ley, empezó a buscar literatura sobre el tema del medio ambiente. La lectura de *La ecología del comercio*, de Paul Hawken, fue el verdadero detonante de lo que acabaría siendo un viaje hacia la sostenibilidad: "Lo leí y me cambió la vida; fue una verdadera epifanía." A esas alturas, la oportunidad de convertir a Interface Inc. en una empresa sostenible era inmejorable. Las alfombras y los tejidos se fabricaban con productos petroquímicos y la huella ambiental de las empresas era desastrosa: Interface generaba cada año 10.447 toneladas de desechos sólidos, 2.291 millones de litros de agua contaminada, 704 toneladas de gases tóxicos y 62.800 toneladas de dióxido de carbono.⁵ Ray Anderson constituyó un grupo de trabajo, el Eco-Dream Team, formado por socios internos y expertos en medio ambiente externos a la empresa, y le encargó "la misión de convertir a Interface en una empresa regeneradora". La compañía adoptó un compromiso, "Mission Zero", caracterizado por lo audaz de su planteamiento: la promesa de "eliminar para el año 2020 cualquier efecto negativo que Interface pudiera causar en el medio ambiente". Entre los éxitos logrados por la empresa en poco más de una década, cabe destacar la menor dependencia de los combustibles fósiles, de un 45%, y la espectacular

(Continúa)

reducción del 80% en el uso del agua y en los vertidos. La empresa ha introducido en el mercado nuevos productos, como el programa Evergreen Lease. Según este programa, Interface, en lugar de la alfombra, lo que le vende al cliente es un contrato de arrendamiento. La alfombra está fabricada con material reciclado y el servicio de Interface incluye la instalación del producto, su limpieza y mantenimiento y la sustitución de los cuadros gastados uno a uno. Con este sistema se garantiza que Interface es la propietaria de la alfombra durante todo su ciclo vital y que, en consecuencia, tiene la capacidad de reintegrar las partes utilizadas en el sistema con objeto de crear una nueva alfombra. El compromiso de la empresa con la sostenibilidad ha recibido todo tipo de elogios y una plétora de galardones, siendo su fundador incluido entre los “cien héroes mundiales” del medio ambiente por la revista *Time*. Después de haber puesto en práctica una estrategia de sostenibilidad durante catorce años, Interface continúa siendo líder mundial en su sector y demuestra con sus resultados económicos –un activo de 879 millones de dólares estadounidenses–⁶ que la sensibilización ambiental es compatible con la rentabilidad.

Aquellas empresas que lideren una “economía verde” obtendrán los beneficios de una ventaja competitiva estratégica y serán reconocidas por los clientes como líderes en su sector.

7 Bob Doppelt (2003), *Leading Change Toward Sustainability: A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society* (Greenleaf Publishing).

Estudio exploratorio sobre el proceso de transformación en empresa verde

¿Qué es una empresa verde? ¿Compensan sus emisiones de carbono? ¿Han sido certificadas según las normas nacionales, europeas o internacionales? ¿Se han pasado a la energía alternativa? ¿Ejercen sus empleados de activistas verdes? ¿Han integrado el concepto de sostenibilidad ambiental en sus estrategias generales? ¿O son quizás todo eso a la vez?

Y, lo que es aún más importante, ¿cómo gestionan las empresas verdes la transición? ¿Cómo es el viaje hacia la sostenibilidad? Buena parte de la literatura especializada centra su atención en medidas y herramientas concretas destinadas a poner en práctica la sostenibilidad. Sin embargo, 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. Después de tres años estudiando cómo entender los factores básicos que permiten transformar una empresa y acercarla a la sostenibilidad, Bob Doppelt⁷ llegó a la conclusión de que “son pocos los dirigentes que captan en toda su amplitud el cambio de paradigma inherente a la sostenibilidad, tan profundamente arraigado” y de que la

mayoría de dirigentes empresariales tienen dificultades para impulsar un cambio cultural generalizado. Estos defectos limitan la capacidad de la mayoría de organizaciones para llevar a la práctica iniciativas eficaces en el terreno de la sostenibilidad, lo cual nos indica que los obstáculos para llevar a cabo con éxito estrategias empresariales sostenibles no solo tienen que ver con los aspectos técnicos de la huella de carbono o la gestión de residuos, sino también con el desarrollo organizativo, los aspectos culturales, la integración y el cambio de paradigma.

Los estudios demuestran que son pocas las empresas que entienden realmente lo que es la sostenibilidad y que captan la importancia de la cultura y las personas en el proceso de cambio:

- **Incapacidad para entender los atributos positivos de la sostenibilidad ambiental**

Según un estudio llevado a cabo por Infonomía,⁸ los directivos españoles opinan que más del 60% de las empresas vinculadas a temas de sostenibilidad lo están únicamente por motivos de imagen. En el informe se recalca también que el elevado número de empresas que aún no se han interesado por la sostenibilidad no ven en ella beneficios tangibles (más del 60%), afirman que la Dirección no muestra ningún interés (55%) o bien perciben los problemas ambientales como un coste exento de beneficios (52%).

- **Incapacidad para superar las barreras internas**

Según un estudio internacional llevado a cabo por la iniciativa Pacto Mundial de la ONU,⁹ existe una serie de conflictos y obstáculos internos de gran importancia que impiden a las empresas comprometerse con la sostenibilidad. Los dos principales conflictos son la competencia que se establece entre distintas prioridades estratégicas internas (43%) y la percepción de que aplicar la estrategia de sostenibilidad a todas las funciones de la empresa es una tarea compleja (39%). Otros obstáculos en este sentido son la incapacidad para reconocer un vínculo con los elementos que generan valor, la resistencia que muestran los empleados y las dificultades para entrar en contacto con grupos externos.

En este informe proponemos la utilización de casos empresariales para ilustrar cuál puede ser el camino hacia la sostenibilidad y cómo esta puede llegar a ser una oportunidad y no un coste. Con el análisis del proceso iniciado por algunas empresas para adoptar una actitud más “verde” esperamos demostrar que es posible tomar parte en un viaje hacia la sostenibilidad. Asimismo, pretendemos ofrecer algunas pautas

⁸ Infonomía y universidad UAB (2009), *Sostenibilitat i innovació a Espanya*.

⁹ UN Global Compact “Annual Review”, 2007.

que orienten el proceso y desmitificar la cuestión mediante un análisis de los factores que conducen al éxito.

Nuestra intención es analizar los motivos que han hecho posible la transformación experimentada con éxito por algunos líderes en sostenibilidad, con la idea de que sus experiencias inspiren a otros para seguir su ejemplo.

Aprender de las empresas líderes

Además de las dos principales barreras anteriormente citadas, otro motivo que explica que muchas empresas no se hayan embarcado todavía en un viaje hacia la sostenibilidad es una compleja combinación de los siguientes obstáculos mentales:

- Visión a corto plazo: no proyectar los objetivos de la empresa en el futuro.
- Enfoque en coste: Considerar que la sostenibilidad ambiental es un coste, aportando ineficacia y poco valor añadido
- Falta de imaginación y comprensión: No imaginarse cómo puede ser la empresa sostenible y no saber cómo integrar la sostenibilidad en una empresa.
- Miedo al desconocido: Temer que la incorporación de la sostenibilidad ambiental conlleve demasiado trabajo y que sea un fracaso.

Para que la humanidad haga frente a las amenazas del cambio climático y a otras cuestiones ambientales es fundamental que las empresas venzan esos obstáculos mentales y aprovechen las oportunidades que ofrece la sostenibilidad. Así, para hacer efectivo el cambio a partir de estímulos las empresas necesitan más pruebas del valor añadido que la sostenibilidad ambiental aporta a otras empresas, así como ejemplos de la realidad que muestran las empresas sostenibles y pautas sobre el proceso interno de cambio.

La mayor parte de la literatura sobre sostenibilidad ambiental en las empresas pone el acento en las amenazas que representan los problemas ambientales y ofrece consejos prácticos para ejecutar proyectos limitados y de aplicación gradual como son la huella de carbono o las estrategias en materia de gestión de desechos. A pesar de su utilidad, esta orientación preventiva y parcial no desencadenará un cambio significativo ni hará posible la integración de los paradigmas “verdes”.

Para impulsar cambios de mayor envergadura y ofrecer una idea clara de lo que significa el proceso de cambio interno hacia la sostenibilidad ambiental, las nuevas tendencias se apartan del discurso convencional sobre la reducción del impacto. Es el caso de la visión, más positiva, de Michael Braungart y William McDonough (Cradle to Cradle), quienes “opinan que los humanos pueden incorporar lo mejor de la tecnología y la cultura para que nuestros lugares civilizados sean el reflejo de una nueva perspectiva [...] en la cual las actividades del hombre y los

ecosistemas se enriquezcan mutuamente”. Partiendo de esta hipótesis, llevaremos a cabo un estudio de carácter preliminar centrado en las siguientes preguntas:

¿Qué procesos de transformación ponen en marcha las compañías líderes para crear modelos de sostenibilidad amplios e integrados que consiguen un enfoque medioambiental positivo y rentable?

¿Qué podemos aprender de los procesos de cambio estratégico llevados a cabo por las principales empresas sostenibles?

Para contestarlas nos hemos propuesto:

- Probar que las empresas líderes han sabido detectar el valor derivado de integrar la sostenibilidad ambiental sin tener que renunciar por ello a la rentabilidad.
- Aportar ejemplos de cómo es la realidad de una empresa verde.
- Ofrecer recomendaciones sobre las medidas básicas que deben adoptarse en el proceso de cambio.

La incorporación de la sostenibilidad ambiental en una empresa **no es un viaje lineal** sino la interacción de tres estrategias básicas a las cuales habría que prestar una atención especial durante el proceso de cambio. Con el fin de dar una orientación sistemática a nuestra investigación primaria y secundaria, exploraremos los tres puntos siguientes, como las tres estrategias principales:

- **Cambio cultural:** Impulso de un paradigma “verde” que sea dinámico, en clave positiva y que afecte a todos los niveles, equipos e individuos de la organización.
- **Colaboración abierta:** Diálogo y co-desarrollo con los grupos de interés de la empresa para inspirar un cambio de mayor alcance.
- **Eco-innovación:** Replanteamiento de los procesos operativos y productivos para reducir la huella ecológica y desarrollar nuevos productos y servicios sostenibles.

2. ¿A qué llamamos “empresa verde”?

Este trabajo viene determinado por una pregunta básica: ¿qué procesos de transformación ponen en marcha las compañías líderes para crear modelos de sostenibilidad amplios e integrados que prioricen la consecución de un cambio positivo y rentable en relación con el medio ambiente? Para responder a esta pregunta, en primer lugar debemos entender qué rasgos caracterizan a las empresas verdes. Aunque las actuales definiciones de *sostenibilidad* son útiles para imaginar cómo debería ser una sociedad sostenible, sobre la definición de *empresa verde* no hay todavía un consenso generalizado. En el siguiente apartado defendemos la idea de que las empresas verdes están dando forma a un nuevo modelo empresarial basado en la sostenibilidad ambiental, algo que implica una serie de cambios profundos en las actividades de la empresa y la necesidad de extender su aplicación para que los efectos resulten significativos.

Los planteamientos generales sobre la sostenibilidad

El concepto de desarrollo sostenible

El concepto de *desarrollo sostenible* fue concebido en 1987 por la Comisión Brundtland, que lo definió como “la capacidad para asegurar que **la humanidad satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas**”.¹⁰ Según el informe de la Comisión, el desarrollo sostenible es un viaje hacia el cambio profundo “en el que la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y las instituciones” tienen que ser transformados en un proceso que conllevará necesariamente la adopción de “decisiones dolorosas”. Esta definición proporciona un amplio objetivo social de durabilidad y aboga por una atención prioritaria a los problemas ambientales, por lo que ofrece un interesante punto de partida de cara a la introducción de la sostenibilidad.

El esquema macro: el capitalismo natural

La teoría del “capitalismo natural” formulada por Lovins y Hawken¹¹ se basa en lo que estos dos autores consideran la paradoja inherente al capitalismo industrial: la economía se basa en la producción de bienes, que emplea más recursos naturales de los que pueden regenerarse y a los que, sin embargo, no se da ningún valor económico. Ambos autores defienden la llegada de una “próxima revolución industrial” basada en cuatro principios básicos:

- Aumentar la eficacia de los recursos.
- Eliminar el concepto de desecho.

¹⁰ La Comisión Brundtland fue creada por las Naciones Unidas en 1983 para dar soluciones a la creciente inquietud generada por el “deterioro acelerado del entorno humano y los recursos naturales, así como por las consecuencias de dicho deterioro para el desarrollo económico y social”. Informe Brundtland (1987). www.worldinbalance.net/agreements/1987-brundtland.php (acceso: 13 de febrero de 2009).

¹¹ Paul Hawken, Amory Lovins and Hunter Lovins (1999), *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*. London: Earthscan.

- Modificar la estructura económica: de una economía basada en la transformación de materiales a una economía de servicios.
- Invertir en regeneración natural.

Este planteamiento se centra sobre todo en la transformación de las normas de producción y el impulso de la innovación tecnológica. El capitalismo natural parece ofrecer una muy buena base teórica para empezar a abordar la sostenibilidad ambiental de la empresa.

12 Peter Senge (2008). *The Necessary Revolution How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*. New York: Doubleday.

13 Oppenheim, J.; Bonini, S.; Bielak, D.; Kehm, T.; Lacy, P (2007). "Shaping the new rules of competition: UN Global Compact Participant Mirror". McKinsey&Company, p. 14.

Aunque las definiciones anteriores nos ayudan a entender algunos aspectos de la sostenibilidad, su visión de ella únicamente se refiere a las sociedades enteras. No nos ayudan a hacernos una idea concreta de cómo sería una empresa sostenible. Así, dado que no existe ninguna definición de *empresa sostenible* que sea comúnmente aceptada en todos los países, proponemos fijar una a partir de las características generales que conforman la sostenibilidad ambiental.

Imaginando la empresa “verde”

Una nueva concepción de los modelos empresariales

La propia idea de involucrar a las empresas en la sostenibilidad ambiental exige un cambio de paradigma. Va más allá del concepto tradicional de empresa interesada únicamente por generar beneficios, respetar la legislación y, solo en algunos casos, contribuir al bienestar de sus empleados. Implica la transformación profunda de las reglas del juego y la creación de “nuevas formas de pensar y de percibir”.¹² Según un estudio del Pacto Mundial de la ONU,¹³ el 95% de las cuatrocientas empresas que participaron en la iniciativa de Naciones Unidas consideran que las demandas que reciben de empleados, clientes, comunidades locales y otros grupos de interés son más variadas de lo que nunca antes lo han sido. Sin embargo, el hecho de que el paradigma empresarial tradicional esté tan profundamente arraigado en nuestras sociedades lleva a que la integración de esas nuevas demandas de orden social y ambiental no esté exenta de dificultades. Peter Senge afirma que la Era Industrial puede equipararse a una burbuja: la realidad construida dentro de la burbuja está tan consolidada que hace muy difícil enfrentarse a realidades más vastas e imaginarse otra manera de funcionar. Para este autor, la burbuja se fundamenta en un planteamiento del tipo “extraer, fabricar, eliminar” (*take, make, waste*), según el cual los recursos naturales son gratuitos e infinitos. Senge aboga por crear una “vida más allá de la

Burbuja” mediante la transformación de valores, creencias y postulados para conseguir que se tengan en cuenta la protección y la regeneración de los ecosistemas naturales. En consecuencia, la sostenibilidad ambiental de la empresa conlleva un cambio profundo de perspectiva para encontrar soluciones a lo paradójico de un sistema basado en la producción de bienes materiales por encima de los límites de los recursos naturales.

La magnitud del problema medioambiental implica cambios profundos

Algunas cuestiones ambientales como el cambio climático carecen de fronteras: son el resultado de una red muy compleja de actividades humanas. Los científicos coinciden en señalar que, para abordar los actuales problemas derivados del cambio climático, durante los próximos veinte años la humanidad debería reducir las emisiones de gas invernadero en un 80%.¹⁴ Sin embargo, la realidad es que muy probablemente las emisiones mundiales de carbono acabarán duplicándose. Según un informe Energy Outlook, en el 2030 la demanda mundial de energía aumentará en un 57%.¹⁵ Cuesta ver de qué modo podrían los cambios a pequeña escala hacer frente a un asunto tan diverso y apremiante. El presidente de la Comisión Europea, Jose Manuel Barroso, habla de la necesidad de “una tercera revolución industrial” que englobe a todas las partes de la sociedad, desde las personas hasta los gobiernos, así como a todos los sectores empresariales.¹⁶

Traducir la complejidad ambiental en medidas prácticas

No es difícil sentirse abrumado por un desafío de este calibre: ¿por dónde empezar y cómo supervisar los efectos derivados de los pequeños cambios producidos en el complejo sistema global? Sarah Severn, directora de Responsabilidad Corporativa de Nike, afirma que el principal reto de la sostenibilidad es traducir el propio concepto en “medidas prácticas y aplicables”,¹⁷ algo que también mencionan las compañías participantes en el Pacto Mundial de la ONU como una de las principales barreras para la puesta en marcha de estrategias empresariales en materia ambiental. De hecho, no hay ningún modelo que sea aplicable a todas las situaciones. Aunque hay instrumentos como el protocolo “de la cuna a la cuna” o la huella de carbono que resultan útiles para dar un impulso al cambio, lo cierto es que todavía queda mucho por hacer al frente de nuevos planteamientos y no en la aplicación de esquemas ya conocidos y listos para su uso. La necesidad de inno-

14 Harvey, F. (2008). “The Heat is on”. *The Financial Times*, Climate Change Series: Parte III: “Businesses” (2 de diciembre), p. 6-8.

15 Energy Information Administration “International Energy Outlook 2007”, p. 14.

16 Harvey, F. (2008).

17 Mackraiel, K. A *Natural Step Case Study: Nike*. www.naturalstep.org/en/resources (acceso: 1 de marzo de 2009), p. 8.

var y aportar alternativas creativas a largo plazo se considera una de las características más destacadas de la sostenibilidad ambiental de las empresas.

La protección del medio ambiente está vinculada a la sostenibilidad social

Aunque este informe se centrará básicamente en la vertiente medioambiental de la sostenibilidad, es necesario reconocer que la protección del medio ambiente está sobre todo vinculada a la protección social. En el Informe Brundtland se afirma que “un mundo en el que la pobreza sea endémica siempre será más proclive a las catástrofes ecológicas y de cualquier otro tipo”. La triple cuenta de resultados de John Elkington¹⁸ es otro método habitual en la interpretación de la sostenibilidad: definiendo un equilibrio entre la rentabilidad, la protección del planeta y la responsabilidad ante las personas.

Otros aspectos sobre la definición de empresa sostenible

La sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social de la empresa

Muchas compañías abordan la cuestión de la sostenibilidad por medio de sus políticas de RSE. En teoría, el objetivo final de la RSE debería ser el desarrollo sostenible. Sin embargo, en la práctica, ya sea con el apoyo de organizaciones no gubernamentales (ONG), con la participación voluntaria de los empleados o con la iniciativa de proyectos comunitarios, la RSE se enfoca a menudo como un proyecto secundario, independiente de las actividades principales de la empresa. La organización Forum for the Future sostiene que la RSE implica normalmente la adopción de un enfoque reactivo que no pretende tratar de forma prioritaria los problemas ambientales sino que trabaja en el seno del marco ya existente sin cuestionarlo.¹⁹ A fin de evitar este escollo, algunos autores han dejado de utilizar el término RSE y lo han sustituido por conceptos de mayor amplitud como el de *empresas ciudadanas*.²⁰

La sostenibilidad significa algo más que el cumplimiento de normas

La sostenibilidad ambiental no consiste solamente en el cumplimiento de la legislación vigente o en el de la que está por aprobarse, sino que con ella se busca de forma proactiva la creación de modelos

¹⁸ John Elkington (1998). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford: Capstone.

¹⁹ Epstein.

²⁰ Epstein, J. M. (2008). *Making sustainability work, best practices in managing and measuring corporatesocial, environmental and economic impacts*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

empresariales innovadores que conduzcan al establecimiento de futuras normas. El cumplimiento de las normas interpreta todo lo medioambiental como un coste, mientras que las empresas sostenibles lo consideran una oportunidad para innovar y mejorar tanto los resultados como la eficacia. Pese a la necesidad de una regulación que permita crear normas sobre la sostenibilidad ambiental y que garantice la coherencia de las medidas adoptadas, no hay que olvidar que las empresas también pueden ser responsables de los efectos distantes que producen sus actividades y tienen la posibilidad de elaborar nuevos esquemas basados en la sostenibilidad.

La sostenibilidad es rentable

La triple cuenta de resultados de la sostenibilidad está integrada por las personas, el planeta y los beneficios. Las medidas positivas adoptadas en el plano ambiental deben ser rentables para que resulten del todo sostenibles. La firma de consultoría Blu Skye defiende la idea de que no incorporar los requisitos de orden económico en las medidas ambientales alivia la presión que supone innovar, lo cual es un factor clave de éxito que debe mantenerse.

La integración es fundamental

La sostenibilidad debería estar plenamente integrada en la organización y no ser la prioridad de un único departamento. Es más, cada uno de los empleados y equipos deben participar tanto en el diseño de las estrategias sostenibles como en su puesta en marcha. Si estas no son integradas en el conjunto de la organización, los resultados serán escasos y estarán limitados a aquellos departamentos en los que se tome en consideración todo lo relativo al medio ambiente.

No hay ningún modelo que sea aplicable a todas las situaciones

Bajo nuestro punto de vista, la sostenibilidad es una aspiración compleja. A día de hoy puede decirse que son excepcionales las empresas verdaderamente sostenibles en lo ambiental. En un contexto así, el proceso de cambio es primordial y debe poner énfasis en el impulso a la innovación. Hay infinidad de instrumentos que sirven para evaluar el progreso, entre ellos la eficacia energética, las estrategias sobre el carbono y los sistemas de reducción de desechos. No existe un único modo de aplicarlos. Cada empresa puede crear su propio camino hacia la sostenibilidad.

La ecoeficacia y el valor sostenible

Braungart y McDonough critican el concepto de *eco-eficiencia*, que tiene por objeto conseguir el máximo nivel de eficiencia en las actividades empresariales para así reducir al mínimo sus efectos sobre el medio ambiente. En opinión de estos autores, se trata de un modelo demasiado restringido en sus posibilidades, lo cual les lleva a abogar por una concepción más amplia y posi-

tiva de lo que denominan *eco-eficacia*: “La clave no está en reducir el tamaño de las industrias y los sistemas humanos, tal como proponen los defensores de la eficiencia, sino en diseñarlos para que crezcan y mejoren y de ese modo reaprovisionen, restauren y nutran al resto del mundo.” En definitiva, a nuestro juicio, las empresas sostenibles en materia ambiental son organizaciones dinámicas cuyo objetivo es crear valor sostenible.

3. Los pasos del giro hacia la empresa verde

21 Senior B., Fleming J., (2006). *Organizational Change, Third Edition*. Essex: Prentice Hall.

Nuestra intención en esta sección es aplicar los conocimientos derivados de los métodos de gestión del cambio en el análisis del giro organizativo hacia la sostenibilidad ambiental. En la teoría de gestión del cambio se acostumbra a distinguir entre modelos de cambio “racionales-lógicos” y modelos de cambio centrados en la política, la cultura y los valores de la organización. Senior y Fleming,²¹ por ejemplo, sostienen que el primer método es apropiado para situaciones de complejidad “hard”, caracterizadas por problemas posiblemente difíciles pero bien delimitados dentro de un área de la organización con relaciones claras de causa y efecto. Por el contrario, el segundo método es más propio de circunstancias de complejidad “soft” cuyos efectos en la organización son de mayor alcance, hay aspectos cualitativos, y se generan disputas sobre las soluciones. Esta clasificación supone una interesante introducción al tema de la gestión del cambio sobre la base de unos principios fundamentales: el cambio puede adoptar distintos formatos; el tipo de cambio influirá en el método escogido; y, finalmente, los enfoques basados en el pensamiento racional y los que incorporan el análisis psicológico son distintos.

La problemática del medio ambiente se adecúa más a la situación de complejidad “soft” que acabamos de describir. De hecho, todas las piezas de una organización están interconectadas y deben tomar parte en la búsqueda de soluciones creativas sobre la eco-eficacia. Por otro lado, la inclusión de la sostenibilidad ambiental entre los cometidos del programa de una empresa representa una nueva concepción de los negocios que exige un profundo cambio de paradigma. Sin lugar a dudas, dicho cambio de paradigma vendrá determinado por los valores y la cultura organizativa, y serán las personas quienes lo impulsen. En el marco del desarrollo organizativo se considera que son las personas los principales elementos impulsores del cambio y se aboga por centrar los programas relativos al cambio en las comunicaciones, la capacidad de acción, el aprendizaje y las colaboraciones.

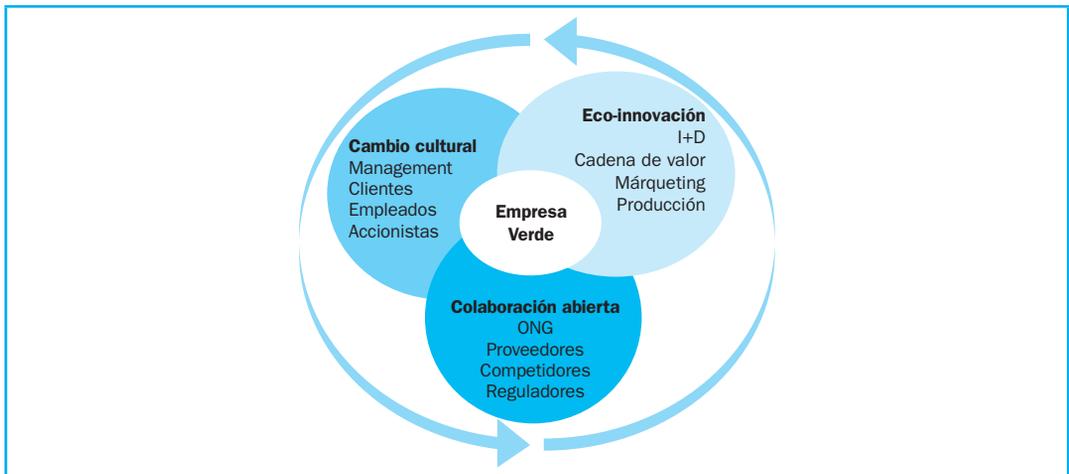
Nos remitiremos a la literatura sobre gestión del cambio para ampliar nuestro marco de análisis, basándonos en tres piedras angulares:

- La inclusión de la sostenibilidad entre las estrategias empresariales exige un profundo cambio de paradigma, por lo que analizaremos la función de la cultura organizativa: ¿cómo han logrado los líderes en sostenibilidad atraer el interés de sus empleados sobre esta cuestión? ¿Cómo puede crearse en el seno de una organización un paradigma de sostenibilidad ambiental de tipo proactivo?

- La sostenibilidad no es una búsqueda individual, sino que, por el contrario, exige la adopción de medidas y el establecimiento de una cooperación a menudo intersectorial y a veces también a escala internacional, por lo que intentaremos ver cuál es el papel de la colaboración en el proceso de cambio: ¿cómo influyen estas empresas en sus grupos de interés para que se adhieran a su proyecto y cómo incorporan recíprocamente sus expectativas, consejos o presiones?
- Teniendo en cuenta lo complejo que resulta traducir la sostenibilidad en hechos, analizaremos aquellas actividades de la empresa que han pasado por una transformación: ¿de qué modo pueden adaptarse estas actividades empresariales para integrar en ellas la sostenibilidad ambiental?

Estos tres aspectos o pasos hacia la empresa verde quedan reflejados en la Figura 1 abajo:

Figura 1. Paradigma de la empresa verde



Fuente: autores.

La transformación de la organización a través del cambio cultural

¿De qué está compuesta la cultura? La cultura suele verse como la parte “blanda” de la organización, y suele describirse familiarmente como “el modo que tenemos por aquí de hacer las cosas”.²² Asimismo, la cultura tiene que ver sobre todo con el papel que desempeñan las personas en la organización, pero resulta que las personas, de forma natural, tienden a mostrarse reacias al cambio; por tanto, ¿qué procesos pueden conven-

cer a las personas de que modifiquen su manera de funcionar? Examinaremos brevemente los métodos de gestión del cambio cultural y general y veremos cómo encajan en los programas relativos al medio ambiente.

La cultura organizativa: introducción

Las culturas organizativas comparten rasgos comunes. En primer lugar, la cultura o mentalidad es compartida por un grupo (en este caso, los miembros de una organización); por lo tanto, tiene que ver sobre todo con personas. Dependiendo del tamaño y la cohesión que muestre la organización, puede haber varias culturas internas, que a veces incluso entrarán en competencia entre ellas. En segundo lugar, la cultura suele considerarse el lado informal de la organización. Engloba todas las costumbres, actitudes y creencias. La red cultural (véase el gráfico siguiente) muestra que las manifestaciones de la cultura (historias, símbolos, rutinas, rituales, mecanismos de control y estructuras organizativas) son, de hecho, los lados visibles de un paradigma central que descansa en valores organizativos básicos. La cultura se centra en los valores compartidos de un grupo concreto y no está necesariamente plasmada por escrito, motivos por los cuales quizás resulta difícil su comprensión, especialmente para las personas externas a dicho grupo. Sin embargo, como apunta Schein,²³ son los propios miembros del grupo los que descubren y desarrollan las culturas organizativas, lo cual hace que la cultura sea dinámica y siempre en evolución. Por último, este mismo autor afirma que las nuevas creencias pueden ser enseñadas a los nuevos miembros; de ello podemos deducir que la cultura, si puede aprenderse, podrá modificarse.

²³ Schein E.H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.

²⁴ Johnson *et al.* en Senior, B.; Fleming, J. (2006). *Organizational Change*. Harlow: Prentice Hall.

Figura 2. La red cultural²⁴



Fuente: Johnson *et al.* en Senior, B.; Fleming, J. (2006). *Organizational Change*. Harlow: Prentice Hall.

La importancia de la cultura en la gestión del cambio

La gestión del cambio y el desarrollo organizativo

El desarrollo organizativo es el método de gestión del cambio que más tiene que ver con la cultura. French y Bell definen el desarrollo organizativo como “una iniciativa que, conducida y apoyada por la Alta Dirección, tiene por objeto la mejora a largo plazo de los procesos de creación de objetivos, potenciación, aprendizaje y solución de problemas, por medio de una gestión permanente y colaborativa de la cultura organizativa”.²⁵ El desarrollo organizativo se centra en el papel que desempeñan las personas en la gestión del cambio y prioriza la potenciación, el aprendizaje, la colaboración y la cultura. Es participativo y está orientado hacia los procesos.

Otro elemento importante de este planteamiento es su consideración de las organizaciones como sistemas en los que todas las partes están interconectadas. En consecuencia, el proceso de cambio no puede abordarse únicamente mediante la transformación de una de las partes, sino más bien integrando las modificaciones efectuadas en el conjunto de la organización. En el ámbito del desarrollo organizativo, las organizaciones son sistemas complejos en los que todas las partes están interconectadas. Según este planteamiento, el cambio es un proceso: no se trata de un plan mecanicista a corto plazo, sino de un proceso de mejora de largo recorrido.

La resistencia al cambio es una de las principales causas de fracaso

Una de las principales causas de fracaso entre las iniciativas que promueven el cambio es la resistencia interna al propio cambio. El análisis del campo de fuerzas elaborado por Lewin, una de las contribuciones más destacadas en esta materia, intenta dar una solución al problema buscando un equilibrio entre las fuerzas que impulsan el cambio y las que se muestran reacias a él. Kurt Lewin²⁶ defiende la idea de que un proceso de cambio únicamente puede salir bien si el peso de las fuerzas internas que lo impulsan es mayor al de las fuerzas internas que se resisten a él. El autor alemán opina que en la gestión tradicional se recurre a la fuerza impulsora del cambio y afirma que cuanto más energía se utilice para forzarlo, más resistencia aflorará. Como alternativa sugiere que se intente comprender la naturaleza de la resistencia: ¿por qué se opone la gente al programa de cambio? ¿Se siente amenazada? ¿Entiende la necesidad de llevarlo a cabo? Según Lewin, el equilibrio

²⁵ Senior y Fleming (2006).
²⁶ Cameron, E.; Green, M. (2007). *Making sense of change management, A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Londres: Kogan Page.

necesario para lograr el cambio puede alcanzarse siempre que la prioridad sea entender y abordar los obstáculos y fuerzas que se oponen a él, y nunca forzarlo mediante el uso del poder.

27 Kotter, John P. (1996). *Leading change*. Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.

El esquema de Lewin demuestra que la realidad de la gestión del cambio es más compleja de lo que aparenta, ya que está basada en un equilibrio frágil. Para que las iniciativas de cambio funcionen, garantizar el compromiso resulta más eficaz que emplear el poder y la fuerza.

Cómo lograr que la gente participe en las iniciativas de cambio de cultura

Según Kotter,²⁷ el principal error que cometen los gestores al llevar a la práctica una iniciativa de cambio es mostrar una excesiva autocomplacencia con respecto a los motivos que explican la transformación. Para evitar este escollo, Kotter aboga por que se instaure una sensación de urgencia, básicamente comunicando los riesgos que implica mantener el statu quo y explicando al mismo tiempo las oportunidades que conlleva la adopción de un nuevo enfoque. Las oportunidades deberían cristalizar en el desarrollo de una nueva visión. Para este autor, una buena visión se ciñe a tres objetivos: primero, 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 en favor del proyecto; y, tercero, trabajar en sinergia para canalizar todos los esfuerzos en la misma dirección.

Son muchos los que opinan que esta visión, para ser eficaz, debería ser forjada por las personas que después la pondrán en práctica. Desde una perspectiva más amplia, la nueva dirección de la organización debería recibir también el apoyo del mayor espectro posible de personas pertenecientes a ella. Buchanan y Boddy insisten en el papel fundamental que desempeñan los agentes del cambio a la hora de forjar la visión, comunicarla y facilitar la aplicación de las nuevas estrategias. Para Kotter, lo más eficaz sería una “coalición orientadora”; dicha coalición debería estar integrada por un número suficiente de cargos directivos y representar los distintos tipos de competencias técnicas necesarias en la organización, además de tener suficiente credibilidad en el seno de esta y contar con un número suficiente de dirigentes que se hicieran cargo de las nuevas estrategias.

Por último, y quizás sea este el factor más decisivo para lograr un cambio de cultura, resulta de vital importancia “insistir en el cambio como

propiedad colectiva”.²⁸ De hecho, las personas van a ser claves para el buen –o mal– resultado del proceso de cambio, ya que a lo largo y ancho de la organización transformarán (o no) su modo de trabajar con el fin de convertir la visión en una realidad. Este es el motivo por el cual las personas deben participar en el proceso desde el principio y, después, tener la posibilidad de adoptar las decisiones pertinentes en favor del programa de cambio.

28 Cameron, E.; Green, M. (2007).

Figura 3. Ocho etapas para liderar el cambio organizacional (Kotter)

1. Instaurar una sensación de urgencia
2. Forjar una coalición orientadora
3. Desarrollar una visión y una estrategia
4. Comunicar la visión del cambio
5. Delegar la acción en una amplia base de empleados
6. Generar victorias a corto plazo
7. Consolidar los avances e impulsar nuevos cambios
8. Institucionalizar los cambios en la cultura de la empresa

Creación de una cultura de la sostenibilidad

La transformación de la cultura organizativa desempeña un papel fundamental en las iniciativas de gestión del cambio: ¿puede decirse lo mismo del cambio hacia la sostenibilidad?

El necesario cambio de paradigma: del pensamiento industrial a las “gafas verdes”

La sostenibilidad ambiental, tal como ya se ha dicho en este informe, representa una nueva concepción de los modelos empresariales muy alejada del tradicional paradigma industrial dominante. Es un modelo que se aparta del enfoque “extraer-fabricar-eliminar” y que opta más bien por un sistema de producción circular y regenerador. Modos distintos de pensar traen consigo modos distintos de comportarse. En consecuencia, si lo que se pretende es influir en las acciones de quienes trabajan en las distintas partes de la organización, primero habría que convencer a estas mismas personas de que transformen sus valores y su modo de ver las cosas. Más aún, la sostenibilidad ambiental no es un modelo aplicable a cualquier organización, por lo que las personas deben crear métodos de trabajo que sean innovadores y se adecúen a las especificidades de esta. Tal flexibilidad puede crearse por medio del cambio cultural.

Para que el cambio cultural sea profundo y duradero, la literatura especializada en gestión del cambio y sostenibilidad propone centrar los procesos de cambio en cuatro elementos catalizadores:

1. Diseño de una visión

Se impone una reflexión profunda sobre la naturaleza exacta de las ambiciones que abriga la compañía: ¿cómo puede trasladarse el deseo de cambiar el modelo empresarial a la estrategia marcada por la organización? Diseñar una visión convincente que explique la necesidad del cambio y los resultados esperados es uno de los pasos más habituales en los inicios del cambio cultural. ¿Cómo debería ser la visión? Peter Senge afirma que las visiones son una forma convincente de atraer a más personas y de unificar puntos fuertes. Para Bob Doppelt, la visión de la sostenibilidad da lugar a un conjunto compartido de creencias y de imágenes mentales comunes, y debería “mostrar una imagen positiva del futuro”. Los estudiosos de la gestión del cambio coinciden en señalar que las visiones deberían formularse en términos sencillos, claros y libres de toda ambigüedad con el fin de lograr el máximo grado de compromiso.

2. Una mayor comunicación durante el proceso de cambio

Una visión convincente y positiva en la que se incluya la sostenibilidad ambiental, aun siendo básica para el proceso de cambio, no es un fin en sí misma. De hecho, la visión aporta un sentido de dirección pero no debería limitarse a ejercer de mero compás escrito. Evidentemente, una visión solo resulta útil cuando es conocida por todos los miembros de la organización. La natural inclinación de las personas a mostrar resistencia a las grandes transformaciones y al cambio en general obliga a comunicar de forma continua, para atraer la participación del personal, la necesidad del cambio y la nueva dirección emprendida por la organización. El lema de Kotter es: “repetir, repetir, repetir”, tanto los motivos del cambio como la nueva visión.

3. El desarrollo de programas de formación y el enfoque en las personas

Bob Doppelt habla de la importancia que tiene el aprendizaje permanente como método de especial eficacia para generar la información adecuada y planear una serie de acciones adaptadas a la sostenibilidad ambiental. De hecho, las visiones que comporta el estatus de empresa verde abarcan un gran número de realidades en cada compañía. Además, la innovación solo puede llegar a buen fin si está basada en una información correcta. La creatividad, asimismo, implica arriesgarse y aceptar los errores. La formación y un aprendizaje gratificante pueden ayudar a transmitir los nuevos valores de la sostenibilidad ambiental. La sostenibilidad ambiental es compleja y el conocimiento humano de este campo no deja de evolucionar, lo que implica la necesidad de actualizar permanentemente el conocimiento de la organización. La formación, el aprendizaje permanente y la educación proporcionan a la gente la sensación de una mayor capacidad para la innovación.

4. Garantizar la integración a través del liderazgo

¿Es esta una condición sine qua non o cabe la posibilidad de iniciar el proceso en otra par-

te de la compañía? Según Epstein, los programas de sostenibilidad que ofrecen mejores resultados siguen un enfoque descendente o *top-down*. Bob Doppelt matiza este análisis y afirma que si una organización carece de visión descendente, el resto de la organización puede participar de un enfoque ascendente o *bottom-up*. En todo caso, solo puede formularse y transmitirse una visión convincente si el nuevo paradigma “verde” es aceptado en algún momento por la Alta Dirección, que es la única parte con capacidad suficiente para alinear con éxito a toda la organización. De hecho, la sostenibilidad “no es una tarea secundaria que deba relegarse al departamento de relaciones públicas o al de RSE, pues tiene que ser dirigida por el CEO y coordinada en el conjunto de la organización”.²⁸ La integración permite acceder a todas las posibilidades que ofrecen las medidas de sostenibilidad ambiental: si se implica cada una de las partes de la organización, la información circulará con mayor facilidad y aquellos datos decisivos que de otro modo solo habrían conocido unos pocos serán revelados a toda la organización. Por último, la consultoría Blu Skye, argumenta que “objetivos agresivos desde arriba pueden aportar presiones e incentivos para la búsqueda de innovaciones disruptivas que creen valor sostenible”.²⁹

29 Blu Skye Consulting, (2007): Making sustainability work: understanding the discipline of sustainable value, www.bluskye.com/ (accesible a 15 de agosto de 2009).

30 McKinsey Quarterly (2007). “How companies think about climate change, a global survey”. www.mckinseyquarterly.com/How_companies_think_about_climate_change_A_McKinsey_Global_Survey_2009 (accesible en julio 2010).

Pese a haberse demostrado que la cultura es fundamental para la buena marcha del proceso de cambio hacia la sostenibilidad, en un estudio elaborado por McKinsey sobre la percepción que tienen las empresas del cambio climático se afirma que más del 70% de los directivos no tienen en cuenta entre sus estrategias de gestión de personal los objetivos de cambio climático y sostenibilidad.³⁰

CASO: El proyecto The Natural Step

The Natural Step (TNS) es una organización sin ánimo de lucro y un instrumento de desarrollo y planificación organizativa al que recurren comunidades, empresas –entre ellas Nike, IKEA o Interface– y gobiernos para integrar en sus estrategias visiones de la sostenibilidad. Para TNS los sistemas ecológicos son algo complejo y en su cometido intenta ayudar a las organizaciones y sus estrategias en el marco de dicha complejidad. El proyecto The Natural Step se hace eco de muchos de los aspectos destacados en el apartado de cultura organizativa y pone énfasis en la creación de una visión de la sostenibilidad. Está basado en cinco niveles: 1. El nivel de sistemas, en el que se pretende entender el funcionamiento del gran sistema ecológico;

(Continúa)

2. El nivel de éxito, en el que nos formamos una idea de cómo sería el éxito en el caso de nuestra organización; 3. El nivel de estrategia, en el que se diseñan estrategias alineadas con la visión del éxito; 4. El nivel de acción; y 5. El nivel de herramientas, en el que se pone en práctica un plan de actuación acorde con las estrategias. A continuación resumimos brevemente los dos primeros.

1. Entender el sistema: el embudo y las condiciones de los cuatro sistemas

Hay que reflexionar acerca del impacto que ejercen las organizaciones sobre el resto del sistema

La idea que sirve de base al proyecto The Natural Step surgió en los primeros años noventa cuando el oncólogo sueco Karl-Henrik Robert empezó a formular un método científico en el que resumía los principales elementos necesarios para que haya vida sostenible en la Tierra. Su objetivo era lograr un consenso en torno a la definición de sostenibilidad que uniera esfuerzos para proteger el medio ambiente y, al mismo tiempo, guiara estos mismos esfuerzos por la senda de un objetivo común. Robert basó su pensamiento en un enfoque por sistemas: “Lo que ocurre en una parte del sistema afecta a todas y cada una de las demás partes.” Con los años el método ha sido perfeccionado y actualmente utiliza sobre todo dos herramientas para explicar los principales elementos en que se apoya el concepto de sostenibilidad.

La imagen del embudo como representación de la actual situación medioambiental

The Natural Step recurre a la imagen de un embudo para representar las tensiones y presiones que ejerce la economía en el plano ambiental. Cuando los recursos naturales disminuyen y la población aumenta, el embudo se estrecha. Las organizaciones que se hallan en esta situación pueden verse impotentes para satisfacer la demanda creciente debido a la falta de recursos. Por ello, hoy en día las organizaciones deberían abandonar esta lógica viciosa y encontrar métodos innovadores que les permitan invertir la tendencia.

Las cuatro condiciones del sistema de la sostenibilidad

La segunda herramienta de The Natural Step, diseñada con la participación de una comunidad de científicos, determina “las condiciones básicas necesarias para lograr la sostenibilidad en la “ecosfera/sociedad””. Si nos hacemos una idea de cómo es la naturaleza en el marco de una sociedad sostenible, podremos deducir qué aspectos debemos cambiar como sociedad para respetar las condiciones del sistema y lograr así un ciclo ecológico sostenido.

(Continúa)

Cuadro 1. Las cuatro condiciones del sistema

Las cuatro condiciones del sistema...	... reformuladas en Los cuatro principios de la sostenibilidad
En una sociedad sostenible, la naturaleza no está sujeta al aumento sistemático de:	Para llegar a ser una sociedad sostenible tenemos que...
1. las concentraciones de sustancias extraídas de la litosfera;	1. dejar de contribuir a la acumulación progresiva de sustancias extraídas de la litosfera (por ejemplo, metales pesados o combustibles fósiles);
2. las concentraciones de sustancias producidas por la sociedad;	2. dejar de contribuir a la acumulación progresiva de químicos y compuestos producidos por la sociedad (por ejemplo, dioxinas, PCB y DDT);
3. la degradación por medios físicos;	3. dejar de contribuir a la destrucción y la degradación física progresiva de la naturaleza y los procesos naturales (por ejemplo, la sobreexplotación forestal y el asfaltado de hábitats fundamentales para la flora y la fauna);
4. por último, en esa misma sociedad las personas no están sujetas a aquellas condiciones que debiliten sistemáticamente su capacidad para satisfacer sus propias necesidades.	4. dejar de contribuir al desarrollo de las condiciones que debilitan la capacidad de las personas para satisfacer sus necesidades humanas básicas (por ejemplo, condiciones de trabajo inseguras y un salario insuficiente para vivir).

2. Definir el éxito: el backcasting a partir de los principios de la sostenibilidad

Una vez que se ha tomado la decisión de integrar la sostenibilidad en la organización y se han entendido las complejas condiciones que caracterizan a una sociedad sostenible, The Natural Step aconseja dedicar un tiempo a imaginar un futuro positivo para la organización. Sin dejar de tener presentes los grandes principios de la sostenibilidad relativos al planeta, imaginemos qué forma adoptaría el éxito en el caso de nuestra empresa. Este método difiere mucho del empleado tradicionalmente, el *forecasting*, que consiste en “iniciar el procedimiento de planificación a partir de la situación actual y proyectar el problema y las tendencias actuales, así como las consideradas soluciones “realistas”, en el futuro”. Una vez se ha creado una imagen positiva del éxito es posible elaborar una estrategia que permita alcanzar la visión, en un movimiento regresivo hacia el presente.

La colaboración con los grupos de interés

Según Blu Skye Consulting, las compañías que han emprendido un viaje hacia la sostenibilidad deberían establecer lazos asociativos multisectoriales con objeto de, por un lado, reconocer en qué puntos las prácticas anteriores tuvieron efectos dañinos sobre el medio ambiente y, por otro, detectar innovaciones pioneras de cara al futuro.³¹ Efectivamente, la colaboración con otras empresas, organizaciones e instituciones resulta primordial para lograr el éxito de los procesos de cambio hacia la sostenibilidad. Así, por

31 Blu Skye Consulting (2007). “Making sustainability work: understanding the discipline of sustainable value”. www.bluskye.com (acceso: 15 de agosto de 2009).

ejemplo, esta colaboración puede facilitar a las empresas el acceso a datos e información valiosos a lo largo de la cadena de suministro y los canales de distribución, así como ampliar los efectos de la visión y las estrategias empresariales en el plano ambiental. El contacto con las ONG permite a las empresas comunicar y contrastar objetivos, avances y resultados. Por último, establecer acuerdos con organizaciones especializadas (p. ej., ONG, especialistas universitarios, científicos...) puede resultar de gran valor para el diseño de soluciones más innovadoras basadas en su capacidad técnica.

32 McKinsey Quarterly (2007). "How companies think about climate change, a global survey".

Influencia sobre la cadena de suministro

En un estudio en el que se establecía una relación entre el cambio climático y la gestión de la cadena de suministro, McKinsey observó que entre el 40% y el 60% de la huella de una compañía se halla en su cadena de suministro. No obstante, solamente el 23% de las compañías analizadas tienen en cuenta el cambio climático a la hora de elegir o gestionar una relación con un proveedor.³² Las empresas ya han dejado de ver en la externalización un método para quitarse de encima la responsabilidad por los efectos sociales y ambientales de sus productos o servicios, algo que ya se puso de manifiesto con los famosos escándalos de los talleres de explotación laboral que afectaron a la industria textil. Al incluir la cadena de suministro en su búsqueda de la sostenibilidad ambiental, la organización no debería dejar de lado estrategias como las asociaciones a más largo plazo, una evaluación más precisa de la cadena de suministro y la colaboración de los proveedores durante la propia transición hacia la sostenibilidad ambiental.

Contacto con organizaciones no gubernamentales, científicos y especialistas universitarios

Las ONG, las instituciones académicas y los institutos científicos de carácter especializado poseen la competencia técnica necesaria en sostenibilidad ambiental. Estos conocimientos pueden desempeñar un papel clave en ámbitos como el aprendizaje sobre retos y oportunidades, la recopilación de información y datos sobre investigaciones concretas y la incorporación del *know-how* técnico al diseño de estrategias.

En las últimas décadas ha aumentado tanto el reconocimiento de las ONG dedicadas al medio ambiente como su peso y profesionalización. En la actualidad desempeñan una labor en el contexto internacional que re-

sulta fundamental. Hacerlas partícipes de cualquier avance conseguido y tenerlas en cuenta a la hora de formular nuevos planes de actuación sirve para evitar conflictos de relaciones. Así, por ejemplo, Coca-cola y Greenpeace han comenzado a trabajar juntos con la finalidad de eliminar los CFC contaminantes que contienen los refrigeradores de refrescos.

33 Bonini S., Oppenheim J., "Cultivating the green consumer".

Las comunicaciones externas y el compromiso con los clientes deben tomarse en consideración

En un artículo cuyo propósito es determinar cómo "se cultivan los clientes verdes", Bonini y Oppenheim³³ afirman que las compañías deberían esforzarse por ampliar su oferta ante los clientes. La idea es asegurarse de que estos reconocen los beneficios derivados las estrategias ambientales adoptadas por la compañía. Las empresas pueden capitalizar su "carácter verde" y asegurarse de que sus clientes no tienen ningún problema para entender las iniciativas llevadas a cabo.

Por otro lado, es perfectamente lógico que el camino hacia la sostenibilidad ambiental sea lo más parecido a una "búsqueda", a una aventura larga, compleja y con muchas posibilidades de resultar especialmente gratificante. Siendo realistas, el cambio de tendencia no se producirá de la noche a la mañana. Por lo tanto, obrar con transparencia a la hora de adoptar medidas, pero también en el momento de asumir retos y de afrontar tareas pendientes, contribuye a reafirmar la bondad de las intenciones frente a los clientes y los socios. En un contexto en el que cada vez son más habituales los casos de *greenwashing* o "lavado verde" (la falsa imagen de empresa preocupada por el medio ambiente), la transparencia puede ser determinante.

Los clústers sectoriales: la colaboración con la competencia

Por otra parte, la sostenibilidad ambiental es en última instancia un objetivo social; cuantas más personas, compañías y organizaciones se sumen a él, mayores serán sus efectos. Es un ámbito en el que están surgiendo agrupaciones o asociaciones empresariales. El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) es una coalición de doscientas compañías cuyos objetivos son la elaboración de una justificación económica sobre el desarrollo sostenible, la participación en la formulación de políticas y el fomento de las mejores prácticas en este ámbito. Son estos los grupos que tienen realmente la posibilidad de cambiar las reglas del juego: uniéndose ante los mismos retos de producción agrícola que les plantea el futuro (cambio climático y au-

mento exponencial de la demanda de alimentos), Danone, Unilever y Nestlé constituyeron la Iniciativa de Agricultura Sostenible, una plataforma que genera conocimiento y que impulsa proyectos piloto de mejores prácticas en los cuales toman parte grupos de interés.

CASO: La sostenibilidad en la cadena de suministro de Wal-Mart

En opinión de Tim Elm, director de Estrategias de Wal-Mart, la mayoría de las oportunidades de mejora que se dan en el ámbito de la sostenibilidad tienen que ver con los proveedores: “Si nos hubiéramos centrado solamente en nuestras actividades, habríamos limitado a un 10% nuestros efectos sobre el medio ambiente y habríamos eliminado el 90% de las oportunidades que se nos ofrecían”.³⁴ Wal-Mart garantiza que las nuevas relaciones con los proveedores se basan en un compromiso a largo plazo, a diferencia del período de rotación comprendido entre doce y dieciocho meses que antes era habitual.³⁵ Asimismo, la compañía tiende puentes entre los vendedores y las ONG locales y respalda a los proveedores ante los nuevos retos que les supone trabajar con algodón ecológico. Así, por ejemplo, Wal-Mart adquiere cultivos alternativos cuando los agricultores necesitan que sus tierras se recuperen después de haber plantado algodón, ya que esta planta agota los nutrientes del suelo. La compañía, además, creó una asociación multisectorial de la cual forman parte catorce redes. Por otro lado, Wal-Mart fomenta la toma de contacto entre sus equipos y expertos externos para el establecimiento de objetivos y la evaluación de los resultados obtenidos en materia ambiental, así como la certificación de productos y la colaboración con los proveedores durante el período de transición. A pesar de las críticas que recibe Wal-Mart en el ámbito laboral, todo ello implica un importante giro en la concepción de los negocios que hasta el momento tenía la empresa de las prácticas tradicionales que imponían precios bajos y compromisos a corto plazo.

Reingeniería de operaciones y procesos gracias a la eco-innovación

Según Nicolas Stern, “Las acciones sobre el cambio climático crearán significantes oportunidades de negocios en nuevos mercados relacionados con las tecnologías energéticas bajas en carbono i otros servicios y productos. Estos mercados pueden crecer hasta centenares de miles de millones de dólares anuales y generar numerosos empleos”.³⁶

La sostenibilidad ambiental ofrece varias oportunidades operativas de una gran importancia. Los ahorros derivados de la energía y los desechos, el eco-diseño así como la aparición de nuevos mercados, solo representan una pequeña parte de las perspectivas de desarrollo de las empresas verdes. Existen infinidad de instrumentos que sirven para ayudar a las empresas a decidir dónde encontrar aquellas oportunidades y

³⁴ Holmes R. (2009). “Wal-Mart wants to be more like us”. The Guardian (2 de marzo). <http://guardian.co.uk/lifeandstyle/2009/feb/24/patagonia-ethical-outdoor-clothing-interview>.

³⁵ Plambeck, E.; Denend, L. (2008). “Case Study: The greening of Wal-Mart”. *Stanford Social Innovation Review* (primavera). www.ssireview.org/articles (acceso: 3 de mayo de 2009).

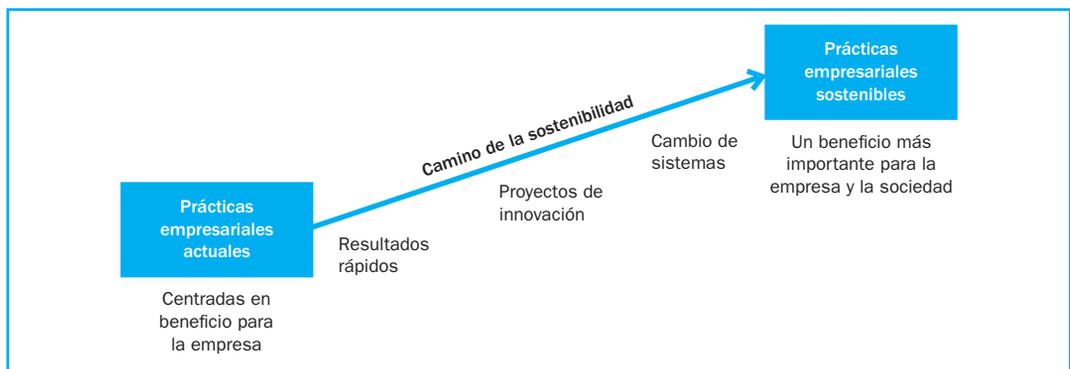
³⁶ Stern N., (2006): *The Stern Review: Report on the Economics of Climate Change*, www.hm-treasury.gov.uk/stern_review_report.htm (accesible en agosto de 2009).

a rediseñar las estrategias operativas. Las estrategias de sostenibilidad ambiental no se sitúan todas al mismo nivel: unas son simbólicas y otras son realmente innovadoras y tienen un efecto considerable en el medio ambiente. ¿Cómo podemos distinguir unas de otras? El hecho de que no haya una estrategia aplicable a todos los casos hace que cada empresa centre su método en las especificidades del contexto en que se encuentra. ¿Cómo podemos saber si una compañía ha adoptado en su ámbito estrategias operativas de largo alcance o si solo ha planteado un enfoque de carácter superficial?

37 Blu Skye Consulting (2007). "Making sustainability work: understanding the discipline of sustainable value". www.bluskye.com (acceso: 15 de agosto de 2009).

Una buena manera de presentar el viaje integral hacia la sostenibilidad es recurriendo al esquema empleado por la consultora Blu Skye. Dando pequeños pasos no es posible acceder a todas las posibilidades que ofrece la sostenibilidad. No obstante, la creación de lo que ellos denominan *camino de la sostenibilidad* guía a la compañía en la buena dirección. El primer nivel es la adopción de medidas que muestren un resultado rápido (quick win) para la compañía. El segundo nivel es la elaboración de proyectos innovadores, mientras que el último de los niveles supone un cambio profundo en los sistemas.

Figura 4. El camino de la sostenibilidad³⁷



- **Resultados rápidos:** Planificar con la vista puesta en la consecución de resultados rápidos está considerado como uno de los principales factores de éxito de los procesos de cambio. Para Schein, en época de cambios "el liderazgo no solo debe asegurar la invención de nuevas y mejores soluciones, sino que también debe aportar una seguridad que ayude al grupo a tolerar la ansiedad que

comporta abandonar viejas respuestas ya consolidadas a medida que se aprenden y evalúan otras nuevas”. Los resultados rápidos contribuyen a generar confianza en la nueva dirección de la compañía. En los procesos de cambio hacia la sostenibilidad ambiental, esas medidas son también denominadas *low hanging fruits* (“frutas al alcance”), expresión que hace referencia a aquellas acciones que, por ejemplo, mejoran la gestión de materias primas y de eficacia energética de un modo relativamente rápido y sencillo. La huella de carbono y las estrategias de reducción de desechos serían dos ejemplos de resultados rápidos.

- **Proyectos de innovación:** Estos proyectos requieren una cierta inversión pero todavía se circunscriben al marco habitual en la compañía. Algunos ejemplos de proyectos innovadores serían el desarrollo de una línea de productos ecológicos o la puesta en marcha de estrategias de eficacia energética de mayor alcance.

- **Cambio de sistemas:** Son estrategias que implican una verdadera transformación y que suponen un cambio en el sistema o un nuevo diseño de parte de las actividades o de su totalidad. Para su ejecución son necesarias mayores inversiones y estrategias más audaces. Sin duda aportan un valor sostenible y dan impulso a la innovación, tanto en la compañía como en el sector. La aplicación del protocolo Cradle To Cradle (*De la cuna a la cuna*), el ecodiseño y las políticas de residuo cero (*Zero Waste*) serían ejemplos de cambio de sistemas. Asimismo, el cambio de sistemas puede extenderse a las relaciones con los proveedores.

CASO: El concepto Cradle to Cradle (“De la cuna a la cuna”) (Braungart y McDonough, 2003)

El “Cradle to Cradle” es un marco bien conocido y ampliamente utilizado para trabajar hacia la eco-efectividad y pensar estrategias transformadoras. Puede ser una buena muestra de cómo los retos medioambientales se convierten en oportunidades

Una iniciativa que parte de sinergias inesperadas

Cuando recibió el encargo de construir un orfanato en la ciudad de Nueva York, William McDonough, diseñador y arquitecto, empezó a estudiar diversas soluciones que le permitieran evitar el empleo de materiales tóxicos. En su búsqueda conoció al químico alemán Michael Braungart. Ambos recurrieron a especialidades mutuamente enriquecedoras como el diseño, la arquitectura y la química, que unieron a su experiencia para así impulsar un nuevo paradigma de diseño al que llamaron *Cradle to Cradle* (De la cuna a la cuna). Mediante este planteamiento y su protocolo, ambos ofrecen asesoramiento a un gran número de organizaciones como Nike, Ford y Herman Miller. William McDonough, por su parte, colabora con el Gobierno chino en la construcción de ciudades sostenibles.

(Continúa)

No vale ser “menos malo”

Frente al actual paradigma de producción, caracterizado por el despilfarro y la irreflexión, el arquitecto norteamericano y el químico alemán rechazaron el tradicional punto de vista del ecologismo que asocia crecimiento a peligro. Estos autores pensaban que un desarrollo positivo y regenerador era posible. Criticaban el concepto, tan extendido, de la ecoeficiencia basada en las tres R: reducir, reutilizar y reciclar, ya que para ellos este modelo no iba lo suficientemente lejos en su propuesta. De hecho, con la reducción solo se consigue disminuir ligeramente el volumen de residuos; si los materiales que utilizamos son tóxicos, la reducción de los vertidos no será una estrategia lo bastante satisfactoria. Si no diseñamos los productos para que sean compatibles con la salud humana y medioambiental, reutilizarlos constantemente no modificará su naturaleza dañina. Por último, el proceso actual de reciclaje no consiste en transformar los materiales una y otra vez, sin interrupción, sino en “de-ciclarlos” (*down-cycling*) una sola vez, es decir, rebajar la calidad de los materiales empleados en primer lugar. Desde su punto de vista, la ecoeficiencia actúa en el mismo sistema que dio origen al problema: lo único que hace es ralentizar el proceso de deterioro con proscripciones morales y medidas de carácter punitivo.

La metáfora del cerezo

Para ilustrar su filosofía de diseño alternativo, los fundadores del protocolo De la cuna a la cuna recurren a una metáfora. Imaginemos un cerezo en primavera: las flores recubren las ramas y la tierra que hay bajo el árbol. ¿Son esas flores una pérdida de energía o de material? Más bien todo lo contrario, ya que nutren el suelo y sirven de alimento a los pájaros y los insectos. El árbol produce más de lo que necesita para subsistir y de este modo genera nutrientes para todo su ecosistema. McDonough y Braungart desafían a las personas y las organizaciones a que piensen de forma similar, a que supriman el concepto de residuo no recuperable y se imaginen el desecho como un alimento. Así es el modelo cíclico De la cuna a la cuna, basado en ciclos vitales regeneradores que se suceden ininterrumpidamente.

La filosofía C2C (Cradle to Cradle)

El enfoque De la cuna a la cuna es lo opuesto a la cultura del control ambiental y, en contraposición, persigue la optimización de la abundancia que ofrece la naturaleza. Diseñar conforme a la filosofía De la cuna a la cuna consiste en abrir la lente creativa, pasar de priorizar el producto a priorizar la necesidad y abarcar todo el sistema en el que se desarrolla el producto.

Ejemplo: Rohner Textil... La transformación de residuos en alimentos

En la década de los noventa, Rohner Textil, una compañía suiza dedicada a la fabricación de tejidos, tuvo que hacer frente a un serio problema: los residuos que generaba habían sido clasificados como peligrosos. La empresa tenía que resolver la cuestión, de lo contrario se

(Continúa)

vería obligada a trasladar la fábrica desde su emplazamiento tradicional. El CEO adoptó como primera solución la quema de los desechos, lo cual suponía una ventaja añadida, que era el ahorro de petróleo. Por suerte, esta práctica era ilegal y la empresa no tuvo otro remedio que buscar alternativas. Se invitó a William McDonough a que visitara la fábrica para estudiar el problema con detenimiento. McDonough expuso los principios recogidos en el protocolo De la cuna a la cuna y defendió la necesidad de cambiar de perspectiva: pasar de la mera gestión de residuos a tener en cuenta todo el proceso de producción e imaginar los residuos como alimentos. La solución llegó de forma natural: había que diseñar los textiles para que fueran 100% biodegradables. Michael Braungart recomendó el empleo de algodón y ramio, ambos materiales naturales y resistentes. El asunto se complicó al intentar encontrar alternativas para los tintes. Se hicieron pruebas con 600 tintes y solo 16 de ellos resultaron ser inocuos tanto para las personas como para el medio ambiente. Ahora bien, mezclando esos 16 tintes podía obtenerse cualquier color. Por lo tanto, ya podían fabricarse textiles biodegradables. Las sobras de los productos textiles diseñados por Rohner podían juntarse para crear fieltro. Este fieltro se vende actualmente a los agricultores de la zona para que abonen sus campos de fresas durante el invierno; en primavera el fieltro se descompone y se convierte en alimento para el suelo.

4. Metodología

38 Senior & Fleming (2006).

Métodos de investigación

Estudio preliminar

Este estudio preliminar es un “trabajo de investigación con el que se pretende analizar un fenómeno desde una nueva perspectiva, así como responder a preguntas y evaluar dicho fenómeno desde un nuevo ángulo”.³⁸ Elegimos este método de investigación por los siguientes motivos:

- Lo que buscamos es un resultado cualitativo y no cuantitativo.
- La sostenibilidad ambiental no ha llegado a consolidarse plenamente todavía como parte esencial del enfoque empresarial, lo cual hace más difícil lograr respuestas de tipo estadístico.
- El objetivo es encontrar casos convincentes que sirvan de inspiración y que costaría reunir mediante estudios estadísticos o cuestionarios.
- Este ámbito es un tema de investigación relativamente nuevo en el que se recurre a la exploración y la observación con objeto de descubrir nuevos puntos de vista.

Estudio teórico y empírico

La exploración se ha llevado a cabo mediante:

- El análisis de la literatura, en especial la relativa a la gestión del cambio y la sostenibilidad empresarial.
- Una preselección de seis estudios de caso sobre empresas sostenibles, de los cuales se han incluido cuatro en el informe final.
- Un análisis del proceso de cambio de estas cuatro empresas utilizando información primaria y secundaria.

Selección de estudios de caso

Hemos elegido cuatro estudios de caso teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- La compañía ha pasado por un proceso de transformación.
- La compañía ha incluido la sostenibilidad ambiental en su visión.
- La compañía ha desarrollado la sostenibilidad ambiental entre sus actividades.
- La información es accesible y fiable.

A la hora de escoger las empresas hemos intentado analizar compañías de tamaños, países y sectores distintos. Así, las compañías que presentamos tienen su sede en Holanda (Desso), Suecia (Scandic), España (Acciona) y Francia (Havas), y los sectores a los que pertenecen son los de producción textil (Desso), servicios de hostelería (Scandic), energía e infraestructuras (Acciona) y servicios de comunicación (Havas). En esta muestra se pone de manifiesto que el cambio hacia la sostenibilidad forma parte de la agenda de empresas muy diversas pertenecientes a una gran variedad de contextos y circunstancias.

Métodos de entrevista

Entrevista semiestructurada

Mantuvimos un mínimo de dos entrevistas en cada estudio de caso, para lo cual visitamos las oficinas de la compañía elegida. Las entrevistas fueron semiestructuradas, con preguntas comunes y flexibilidad para ampliar las preguntas a las especificidades de la organización analizada. Las entrevistas fueron grabadas y analizadas posteriormente.

Una versión preliminar de los casos fue enviada a las empresas para completar la información y recibir retro-alimentación. Este proceso se repitió más de una vez en algunos casos. Finalmente, no debe entenderse que las empresas suscriban todo lo que se expone en los casos.

5. Estudio de casos

A continuación se detallan las siguientes cuatro estudios de casos analizados:

1. Desso, un fabricante holandés de moquetas industriales.
2. Acciona, una multinacional española del sector de la construcción, energía y agua.
3. Scandic, una cadena de hotel de Scandinavia.
4. Havas, un grupo de comunicación presente a nivel mundial.

DESSO¹



Empresa	DESSO
Sector	Moquetas industriales
Sede	Waalwijk (Países Bajos)
Número de empleados	903, repartidos entre dos emplazamientos (Países Bajos y Bélgica)
Facturación	199 millones de euros
Capital	NPM Capital (fondo de capital inversión holandés)
Certificaciones	ISO 14001; Principios Globales Sullivan; GUT 10009; Cradle to Cradle
Política energética	Reducción del consumo energético en un 23% desde 1998
Política hídrica	Ahorro del 50% de agua en la fábrica de Bélgica sobre un objetivo del 100% (400 millones de litros)
Política en materia de residuos	90% de reciclaje de residuos procedentes de las fábricas
Visión	Ser la primera empresa con certificación Cradle to Cradle

Datos 2009.

Desso fue fundada en 1930 por un fabricante belga residente en los Países Bajos. En sus ochenta años de existencia la empresa ha adquirido una sólida experiencia técnica en la fabricación de moquetas. Compañía en esencia innovadora, en 1980 Desso lanzó al mercado el césped artificial para la práctica deportiva y unos años más tarde introdujo moquetas de alta calidad para el sector de la hostelería. A lo largo de su historia la compañía ha pasado por diversos propietarios. A finales de los noventa fue adquirida por Armstrong Flooring, de Armstrong Holdings Inc., una compañía norteamericana que, antes de empezar a fabricar elementos de decoración interior, se dedicaba a la producción de asbesto, formas minerales fibrosas incombustibles y resistentes a los agentes químicos que se empleaban en materiales ignífugos, aislamientos eléctricos, materiales de construcción y filtros químicos.

De la quiebra a la transformación estratégica

Este uso del asbesto hizo que entre los años 2000 y 2006 Desso tuviera que hacer frente a miles de demandas por lesiones por un importe superior al valor de la propia empresa por aquel entonces.² Tras declararse en bancarrota e iniciar un proceso de reestructuración, en el 2007 la compañía se vio obligada a vender Desso a un nuevo equipo directivo respaldado por un grupo inversor holandés. Este equipo deci-

¹ Quisiéramos mostrar nuestro agradecimiento a Stef Krandijk, consejero delegado de la compañía; Rudi Daelmans, director de Sostenibilidad; Marianela Bonavita, directora de Área para España; y H. G. J. Klijns, director de Salud y Seguridad, quienes muy amablemente compartieron con nosotros su experiencia con el proceso de cambio llevado a cabo en DESSO.

² Cf. http://en.wikipedia.org/wiki/Armstrong_World_Industries.

dió poner en marcha un cambio radical y situar a Desso en el mercado como proveedor líder en temas ambientales.

La experiencia en compañías multinacionales de los miembros del nuevo equipo directivo fue enriquecedora para Desso, que con el cambio también se benefició de una nueva interpretación del marketing y de nuevos puntos de vista sobre el proceso de fabricación. Sumergida durante un tiempo en el vasto catálogo de revestimiento de suelos de Armstrong, Desso necesitaba posicionarse de nuevo y hacerlo de forma clara. Centrado en hallar una estrategia convincente, el equipo llegó a la conclusión de que la sostenibilidad iba a ser un factor de diferenciación en el futuro más inmediato y que, además, podía ser un factor clave para continuar creciendo. Un encuentro casual con Michael Braungart, cocreador del concepto Cradle To Cradle³ acabó de decidir el camino que tomaría la empresa.

Dos años después de iniciar el proceso de transformación de DESSO en una compañía Cradle To Cradle (C2C), el equipo directivo ya empieza a vislumbrar los beneficios del nuevo planteamiento adoptado: se han ganado cuotas de mercado y la nueva gama de moquetas avalada con la certificación C2C recibe encargos de todo el mundo, con un interés especial por parte de organismos públicos. Aunque todavía queda mucho trabajo por hacer para lograr la visión de convertirse en la primera compañía que ofrece productos y procesos con un diseño 100% Cradle To Cradle, lo cierto es que la eficacia energética ha mejorado en un 23% y el 90% de la producción de residuos ha sido reutilizada por otras industrias.

¿Cómo es este espectacular viaje con el que se pretende cerrar el ciclo de producción utilizando la filosofía Cradle to Cradle? Veámoslo con más detalle.

Cambio cultural – El uso del concepto Cradle To Cradle como filosofía impulsora de un cambio de paradigma

Desso ha recurrido al concepto De la cuna a la cuna para tomar una nueva dirección tras el cambio de propietarios y para impulsar un cambio de paradigma de mayor alcance que le imprima un carácter más innovador. En la actualidad, dicho concepto se ha fusionado con la identidad de la compañía tanto a nivel interno como externo.

Una nueva visión para un nuevo inicio

Desso está trabajando para convertirse en la primera compañía cien por cien Cradle To Cradle, ya que hasta ahora solamente se han certificado

3 Para más información sobre el concepto y la metodología Cradle to Cradle, véase el apartado correspondiente de la introducción, página 41.

productos y nunca una organización entera. Dicho de otro modo, lo que ambiciona la compañía es lograr un proceso de fabricación que genere una contaminación cero, para lo cual es necesario cerrar por completo el ciclo productivo. La filosofía de Desso se configura alrededor de dos principios directamente relacionados con los valores del concepto C2C: un compromiso con el buen diseño y la superior funcionalidad de los productos, y la maximización de los efectos positivos en el medio ambiente por parte de la compañía.

4 La Agencia para el Fomento de la Protección Medioambiental (EPEA) fue fundada en 1987 por el Dr. Michael Braungart con la finalidad de impulsar la aplicación de los principios recogidos en el concepto De la cuna a la cuna (www.epea.com/index.php).

¿Cómo se configuró la visión de la compañía?

Cuando el recién estrenado equipo directivo empezó a considerar la sostenibilidad como objetivo prioritario de la compañía, no tardó en apercibirse de que lo que estaban buscando era algo más que un planteamiento de búsqueda de eficiencia (relacionado sobre todo con la reducción de la energía, el agua y los residuos). Así, lo que esperaba el equipo era dar con un método más ambicioso que le permitiera incorporar los objetivos establecidos en materia ambiental. Paralelamente existía la filosofía De la cuna a la cuna, cuya finalidad es diseñar procesos de fabricación que en lugar de contaminar la Tierra la regeneren.

Así, cuando Stef Kranendijk, consejero delegado de la compañía, conoció a Michael Braungart, director de EPEA⁴ y cofundador del protocolo C2C, la conexión entre ambos fluyó por sí sola. En palabras de Stef Kranendijk: “El concepto me atrajo de forma inmediata. Era de sentido común y tenía bastante lógica, así que decidí que Desso iba a ser la primera compañía “De la cuna a la cuna” aunque ello supusiera grandes inversiones.” La filosofía De la cuna a la cuna fue trasladada al código de conducta de la compañía, donde se define como la capacidad de “hacer bien, y no menos mal, lo que es correcto, para así obtener una huella lo más positiva posible y maximizar el efecto positivo de nuestros productos y procesos”. El empuje del consejero delegado fue decisiva para convencer al resto del equipo directivo y al grupo inversor propietario de la empresa. Kranendijk pudo defender un concepto que tenía la ventaja de mejorar el desempeño ambiental de DESSO y que al mismo tiempo posicionaba claramente la compañía en el presente y hacia el futuro.

Un seminario para elaborar los objetivos

Se organizó un primer encuentro con Michael Braungart y otros representantes de EPEA, responsable de verificar el grado de comprensión

del concepto C2C para garantizar que el objetivo de la compañía no era el puro marketing. Una vez alcanzado el acuerdo, empezaba el parte más difícil. El equipo directivo esperaba que EPEA les guiara paso a paso en el proceso, pero el carácter emergente tanto de la sostenibilidad ambiental como del concepto no lo hacían posible. Así, a pesar de las brillantes ideas que aportaba la agencia como buena conocedora del impacto ambiental que producían los químicos empleados, el ámbito de la fabricación de moquetas le era por completo desconocido. Por consiguiente, hacía falta la competencia técnica de Desso para estudiar nuevos procesos operativos. En este sentido se organizó un seminario con todo el equipo directivo y representantes de cuatro departamentos; en él se buscaba establecer metas, objetivos e indicadores clave de desempeño, que después se tradujeron en hechos. Como punto importante, la nueva visión fue incorporada al conjunto de la compañía y no se limitó a ser únicamente una mejora “ambiental”.

Insertar el concepto De la cuna a la cuna en la identidad de DESSO

Igual que ocurre en la mayoría de procesos de cambio, la sostenibilidad encontró en Desso resistencia interna. Era más sencillo regresar a las viejas costumbres, especialmente en el nivel de producción. Sin embargo, la verdad es que el reto planteado parecía dejar atrás un planteamiento asociado a la reducción de costes. Los procesos operativos del concepto C2C requieren un importante esfuerzo para ser implementados, además de inversiones, por lo que era un planteamiento difícil de captar. Así pues, el conflicto interno, en realidad, consistía en lograr pasar de la reducción de costes a la sostenibilidad. La empresa vio que los objetivos establecidos en el concepto De la cuna a la cuna iban más allá de la innovación tecnológica y afectaban también a la cultura. El cambio es fundamental para que todos los empleados compartan una doble visión que incluya las posibilidades tanto ambientales como comerciales de este nuevo enfoque.

Para poner en marcha esta nueva visión se organizaron varios seminarios con Michael Braungart, y todos los empleados de las oficinas centrales recibieron formación en los principios del método De la cuna a la cuna. Marianela Bonavita, directora de Ventas para España, destaca la importancia de la formación: “Es una iniciativa que inspira, y además aporta información y conocimientos técnicos que muchas veces nos exigen nuestros clientes”. Otro importante conocimiento compartido por el consejero delegado es el valor de la integración: “Es de crucial importancia hacer de la sostenibilidad una estrategia real, facilitar una comunicación y unos incentivos permanentes, todo ello en la misma dirección.” Todos los empleados tienen metas e incentivos claros para trabajar por la visión de sostenibilidad adoptada por la compañía.

¿Podría alcanzar Desso sus objetivos de sostenibilidad ambiental sin recurrir al paradigma De la cuna a la cuna? No parece muy probable si nos atenemos a la opinión del equipo directivo. El concepto de ciclo de producción cerrado propugnado por Michael Braungart se ha convertido en dos años en una parte fundamental de la identidad de la compañía: “No puede hablarse de Desso sin mencionar el concepto De la cuna a la cuna”, confirma Marianela Bonavita.

Colaboración abierta – La difusión del universo Cradle to Cradle

Lograr implicar la cadena de suministro

Desso ya ha realizado hasta el momento un enorme trabajo para extender sus iniciativas a la cadena de suministro. La compañía subcontrata la mayor parte de las materias primas necesarias para la fabricación de moquetas y también algunos procesos –como el teñido de las fibras–, así que era crucial involucrar a los proveedores en la iniciativa. Al recibir la noticia de la nueva dirección que había emprendido Desso, todas las compañías solicitaron colaborar en ella.

Comunicar y ampliar la base de clientes

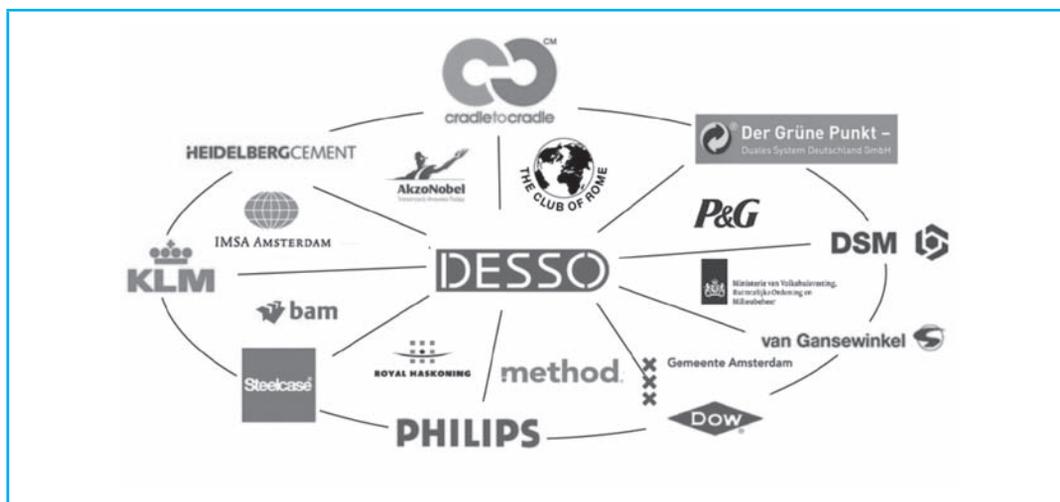
Algunos centros de titularidad pública, como escuelas, hospitales y administraciones diversas, ya han mostrado un gran interés por las gamas de productos C2C. Y es que adoptar una estrategia de sostenibilidad abre nuevos mercados. Al mismo tiempo, Desso hace grandes esfuerzos por comunicar los beneficios del nuevo planteamiento a otros grupos de interés que tienen la posibilidad de influir en las decisiones adoptadas por algunos clientes, como arquitectos y diseñadores. Por último, ha elaborado una serie de materiales explicativos sobre el concepto de sistemas de producción de ciclo cerrado; dichos materiales pueden ejercer una labor educativa entre los clientes que va más allá de los productos de la compañía.

Embajadores del concepto De la cuna a la cuna

“Nos interesa la filosofía Cradle To Cradle y esperamos convertirnos en sus embajadores, ya que, de hecho, cuantas más empresas lo apliquen más eficaz será”, afirma Marianela Bonavita. La aspiración de Desso es convencer a otras empresas para que se unan al movimiento. Como ejemplo de ello, Desso colabora con firmas de consultoría para impulsar el desarrollo del concepto en Europa. Por otro lado, la compañía estudia junto a EPEA la posibilidad de abrir un centro de investigación en el que compartir su experiencia, aprender de otras empresas y convertirse en una plataforma abierta para nuevas compañías interesadas en adoptar el concepto.

El folleto elaborado por Desso sobre el modelo De la cuna a la cuna finaliza con una invitación a otras empresas para que se unan al movimiento: “A nuestro juicio, Desso pertenece a un selecto grupo de empresas que son lo bastante responsables para tener en cuenta la influencia que ejercen en todo el mundo –empresas que han sabido planificar un futuro económico distinto y que también poseen la creatividad necesaria para actuar en consecuencia. En nuestra opinión, estas empresas prosperarán gracias a los modernos productos que tan esmeradamente han diseñado para la nueva economía cíclica de Cradle to Cradle. Este es el motivo que nos lleva a animar a nuestros clientes, proveedores y, de hecho, todos nuestros asociados a dar un paso adelante con nosotros y explorar nuevos modelos y procesos de negocio”.

Red de colaboradores de Desso



Fuente: Desso.

Ecoinnovación – Una transformación profunda hacia un sistema de circuito cerrado

La ambición de convertirse en la primera “compañía 100% Cradle To Cradle” obliga a emprender una transformación profunda de los procesos de producción. De hecho, el concepto implica diseñar productos que después puedan desmontarse rápidamente y que se fabriquen usando componentes respetuosos con el medio ambiente, con energías renovables y reutilizando el agua. El modelo entero está basado en la filosofía “La basura es comida” (*Waste equals food*), la cual aboga por aquellos productos que no solo conserven el medio ambiente sino que también regeneren la Tierra.

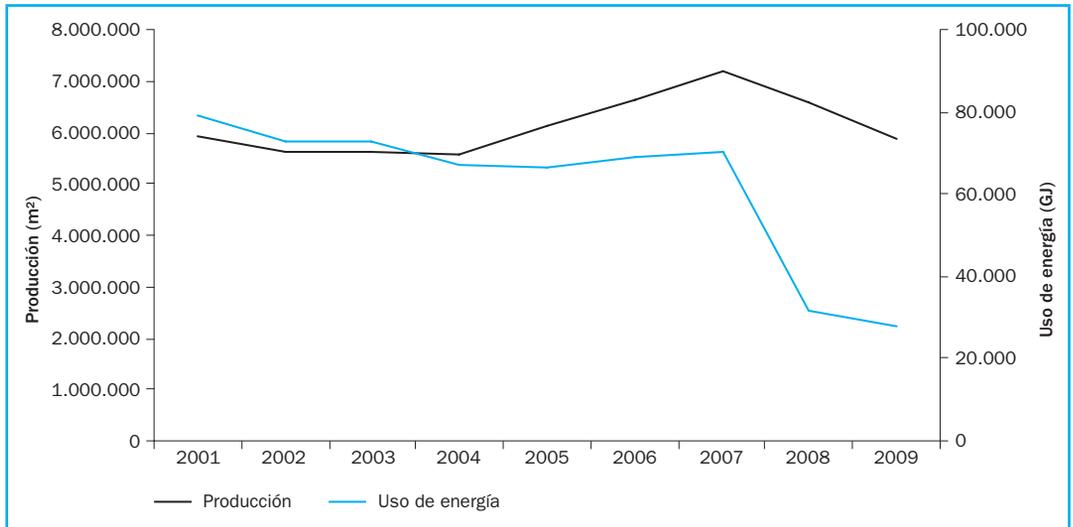
Una transformación profunda

El equipo directivo considera de gran valor la obtención de certificados, como el Cradle To Cradle, que aporta transparencia, claridad y confianza a los procesos empleados. El proceso conlleva la aplicación meticulosa de una serie de reglas, pautas y políticas. EPEA es conocida por la rigurosidad de sus normas, que proporcionan legitimidad al concepto. La industria de fabricación de moquetas, junto con otras, es una de las que tradicionalmente han contaminado el medio ambiente con productos químicos y tintes. Por consiguiente, el viaje hacia la sostenibilidad implica necesariamente la reestructuración de los procesos, con el objetivo último, en el caso de Desso, de “producir moquetas que estén fabricadas en su totalidad a partir de materiales ya utilizados”.

La compañía ha elaborado un plan, estructurado en dos fases, con el que pretende conseguir nuevas gamas de moquetas certificadas. En la fase preparatoria (entre el 2008 y el 2015) se

prevé retirar progresivamente todos los productos químicos no considerados aceptables según los criterios de EPEA, así como hacer que el 50% de la energía utilizada sea renovable y empezar a elaborar un sistema integrado de gestión (*take back system*) diseñado para recoger aquellas moquetas que se hallan al final de su vida útil. En la fase de puesta en práctica (entre el 2015 y el 2020) el objetivo es conseguir que el 80% de los productos estén hechos a partir de artículos ya utilizados, que todas las moquetas hayan obtenido la certificación Cradle To Cradle y que el 100% de la energía provenga de fuentes renovables.

Reducción del consumo de energía primaria en la fábrica de Desso



Fuente: Desso.

La primera gama de productos con certificación Cradle To Cradle

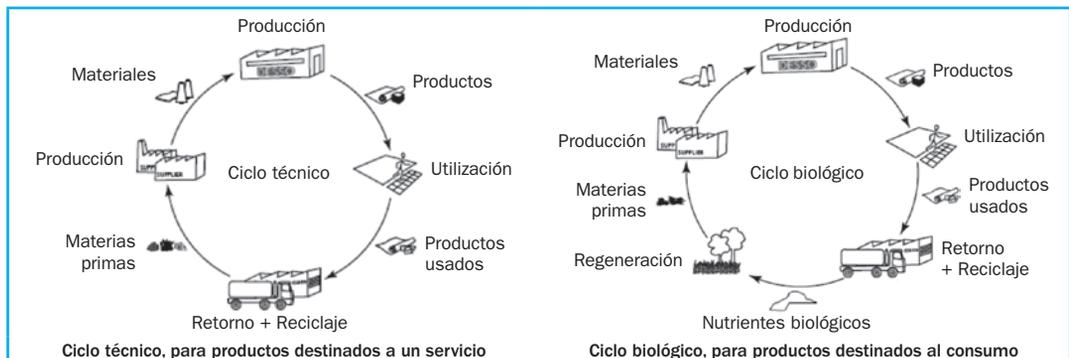
Las medidas adoptadas hasta el momento han dado como fruto la reducción del 98% del agua utilizada en el proceso de decoración cerámica, una reducción espectacular de la cantidad de residuos generados y la creación de nueve moquetas con diseño certificado C2C. Estos productos están diseñados para ser reutilizados en nuevos usos industriales, con lo que se lograría cerrar los ciclos técnico y biológico: están fabricados con materiales reciclados y capturan de forma pasiva las partículas finas de polvo suspendidas en el aire, reduciendo así los alérgenos y las bacterias. El reconocimiento por parte del Instituto Alemán de Verificación (GUI) garantiza los efectos positivos que tienen sobre la calidad del aire las moquetas. De hecho, las asociaciones holandesa y alemana de pacientes asmáticos se están replanteando la conveniencia de los suelos duros en favor de los suelos de moqueta ecológica. El departamento de investigación y desarrollo de Desso estudia la creación de nuevos materiales con los que ampliar la gama de moquetas certificadas.

Programa de gestión de residuos: los inicios de un proyecto con visión de futuro

Debido a que las moquetas con la certificación De la cuna a la cuna han sido concebidas para poder ser recicladas posteriormente, el paso siguiente debe ser necesariamente la recogida del producto usado con el fin de reintegrarlo al proceso. Este es quizás el modo más habitual de cerrar el circuito de producción. El proceso implica una cuantiosa inversión (más de 3 millones de euros por país), además de un compromiso de permanencia en el tiempo y el establecimiento de nuevos acuerdos logísticos que permitan la recogida de los productos. Desso ha puesto en marcha el programa de gestión de residuos para recoger productos usados por las empresas. La idea es ofrecer al cliente este servicio de pago, el cual sustituye la tradicional tarifa por vertidos con el objetivo de reintegrar la fibra y poder así fabricar productos reciclados y reciclables. Con vistas a reprocessar las materias primas y utilizarlas en la manufactura de nuevas moquetas, la compañía está desarrollando actualmente una máquina que podrá separar el hilo del tejido de fondo: El tejido podrá entonces ser utilizado de nuevo, mientras que el hilo puede fusionarse para producir un nuevo hilo blanco. El reto que encara Desso en la actualidad es el diseño de un sistema de transporte y la mejora del impacto ambiental de toda la cadena.

Stef Kranendijk, consejero delegado de Desso, lo explica de la siguiente forma: “Las moquetas son reciclables, pero es fundamental asegurar que el reciclado se lleva efectivamente a cabo. Al recoger las moquetas usadas de nuestros clientes no solo estamos evitando que acaben como residuo, sino que además salvaguardamos materias primas válidas para ser reutilizadas en nuevos productos. El ciclo De la cuna a la cuna supone un verdadero reto en un sector como el nuestro, en el que cada año pueden llegar a tirarse millones de metros cuadrados de moqueta gastada. Sin embargo, ese es precisamente el motivo por el que resulta tan importante que adoptemos este enfoque tan avanzado y no nos limitemos a cumplir la legislación ambiental vigente. Con el suministro de materias primas sostenibles, la introducción de nuevos métodos de fabricación y la recogida de moquetas usadas por los clientes estamos haciendo todo lo necesario para conseguir un ciclo de producción cerrado”.

Ciclos técnico y biológico del concepto De la cuna a la cuna



Fuente: EPEA.

Lecciones aprendidas

Cambio cultural – El uso del concepto Cradle To Cradle como filosofía impulsora de un cambio de paradigma

1. Desarrollar una visión ambiciosa y positiva de la sostenibilidad. Invirtiendo la situación de una empresa cuya continuidad estaba en peligro, la audaz y ambiciosa visión de transformación de Desso, que tenía por objeto convertir la empresa en líder ambiental, resultó fundamental para el éxito de la compañía.

2. Utilizar una filosofía y una metodología que sean fuente de inspiración para poner en marcha la visión. Sin duda, el concepto Cradle To Cradle ha tenido un papel decisivo para la compañía, que también ha encontrado en él una fuente de inspiración. Ha respaldado todo el proceso de cambio iniciado por la empresa mediante una filosofía y unas pautas orientadoras.

3. Reforzar las comunicaciones internas y externas durante el proceso de cambio. La amplia formación impartida a directivos y empleados generó la necesaria sensibilización hacia los retos ambientales de la industria de las moquetas. Posteriormente, el fomento del concepto De la cuna a la cuna en los sitios web y folletos de Desso, así como en las ferias internacionales, convirtieron el viaje en un trayecto sin retorno para los grupos de interés de la compañía.

4. Garantizar la integración de la estrategia a través del liderazgo interno y externo. La combinación de la visión ambiental del fundador de Cradle to Cradle y el liderazgo directivo de Desso impulsaron la integración de la sostenibilidad en el ADN de la empresa, dando incentivos a todos los empleados para trabajar en esta dirección.

Colaboración abierta – La difusión del universo Cradle to Cradle

5. Involucrar a toda la cadena de suministro. El firme compromiso y la estrecha colaboración tanto de los proveedores como de los clientes de Desso fueron decisivos para el éxito de la transformación hacia la sostenibilidad.

6. Invertir en la comunicación y la formación de los clientes y proveedores. La sostenibilidad sigue siendo un concepto de nuevo cuño en el sector empresarial y debe ser explicado y potenciado a través de formación, circulares, folletos, patrocinios...

7. Trabajar con otras empresas para crear un ecosistema viable. Desso está en contacto con otros sectores y ramos de la industria para convencerlos de que adopten el concepto De la cuna a la cuna con el fin de crear una masa crítica que ayude a divulgar los beneficios de la sostenibilidad.

8. Recurrir a asesores medioambientales externos que aporten ideas originales y nuevos puntos de vista. Desso firmó un convenio estratégico con la consultora EPEA que tenía por objeto

facilitar la reestructuración de los procesos, el diseño de nuevos productos y la realización de análisis independientes sobre materiales y proveedores.

Ecoinnovación – Una transformación profunda hacia un sistema de circuito cerrado

9. Trazar un plan estructurado en fases con el fin de obtener victorias rápidas. Las nuevas líneas de productos con la certificación Cradle to Cradle, la eliminación de una contaminación que suponía un gran coste y la mejora en la eficacia de las principales actividades de la compañía tuvieron como consecuencia una serie de resultados rápidos y positivos en el proceso de cambio. Posteriormente, la puesta en marcha de un riguroso programa de innovación con objetivos a largo plazo en materia de energía, residuos y agua completó el viaje de transformación.

10. Integrar la sostenibilidad en el diseño de los productos. La filosofía De la cuna a la cuna está basada en el buen diseño de los productos con vistas a crear un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad.



Empresa	ACCIONA
Sector	Energías renovables, aguas e infraestructuras
Sede	Madrid (España)
Número de empleados	33.112
Facturación	6.512 millones de euros
Capital	Familia Entrecanales (60%) y bolsa española (40%)
Certificados - Grupo de índices	ISO 14001 - Miembro del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), del Dow Jones Sustainability Index y del Pacto Mundial
Política energética	Objetivo para el periodo 2008-2011: mejorar la ratio de eficiencia energética en un 10%
Política en materia de residuos	Incrementar en un 10% la cantidad de papel destinado a reciclaje y reducir en un 10% el volumen de residuos peligrosos generados
Política hídrica	Mejorar la ratio de eficiencia de consumo de agua en un 10%
Visión	Hacer frente al reto que supone el desarrollo sostenible para que las generaciones actuales y futuras disfruten de una vida mejor

Datos 2009.

Acciona, una compañía que tradicionalmente ha formado parte del sector de la construcción, llevó a cabo con éxito un giro estratégico hacia la sostenibilidad que le permitió situarse como pionera entre las empresas españolas. En la actualidad ha reestructurado sus operaciones alrededor de tres actividades principales: las energías renovables, el agua y las infraestructuras. Hoy en día está presente en más de 32 países de los cinco continentes y lleva a cabo una importante campaña de expansión internacional, dirigida sobre todo a los siguientes mercados: Australia, Canadá, Estados Unidos, México, Chile y Brasil, además de Polonia, Emiratos Árabes Unidos e India.

Desarrollo basado en la sostenibilidad

Acciona se fundó hace más de un siglo. Hoy en día forma parte del selectivo IBEX 35 y su plantilla está compuesta por más de 33.000 personas en todo el mundo. Hace unos años la compañía logró un hito al diversificar sus actividades del mercado de la construcción e incorporar una serie de servicios relacionados con el agua y la producción de ener-

5 Quisiéramos mostrar nuestro agradecimiento a Juan Ramón Silva Ferrada, director general de Área Sostenibilidad, y a Diego Urreta López, coordinador de Procesos, Calidad y Medio Ambiente Corporativo, quienes muy amablemente compartieron con nosotros su experiencia con el proceso de cambio llevado a cabo en ACCIONA. Los datos, imágenes e información facilitados provienen de los sitios web y los informes de la compañía.

gías renovables. A partir de entonces la misión corporativa de Acciona fue la siguiente: “Ser líderes en la creación, promoción y gestión de infraestructuras, energía y agua contribuyendo activamente al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la generación de valor para nuestros grupos de interés”.

De modo similar a otras empresas comprometidas con los objetivos de la sostenibilidad, Acciona afronta el reto de combinar el desarrollo sostenible con la prosperidad económica partiendo de una visión propia. El giro estratégico que tuvo lugar en el 2004 permitió a la compañía alcanzar este último objetivo. Es más, desde que Acciona añadió la producción de energías renovables a sus actividades, las ventas han aumentado un 13% y han llegado a los 7.208 millones de euros en el 2008. Durante tres años consecutivos la compañía ha sido líder de su sector en el Dow Jones World Sustainability Index (DJSI World), la referencia internacional en sostenibilidad e inversión socialmente responsable.

Para ganar esta posición y mantenerla, la empresa hace grandes inversiones en innovación. Su presupuesto en investigación y desarrollo fue incrementado en un 82% entre los años 2007 y 2008; una tercera parte del resultado neto se invirtió en este ámbito. El Plan Estratégico de Innovación e I+D para el periodo 2009-2013 prevé en su revisión duplicar la inversión de los cuatro años anteriores hasta alcanzar los 400 millones de euros.

Algo de historia

Acciona se funda en 1997 como resultado de la fusión llevada a cabo por las empresas Entrecanales & Tavora (creada en 1931) y Cubiertas & MZOV, y se especializa en trabajos de obra civil. Esta fusión fue la primera y la más importante de las producidas en el sector español de la construcción. La compañía puso en marcha su estrategia de diversificación en la década de los ochenta. En el 2004, tras la jubilación de su padre, José Manuel Entrecanales fue nombrado presidente y asumió el liderazgo de la transformación de la compañía hacia tres pilares estratégicos:

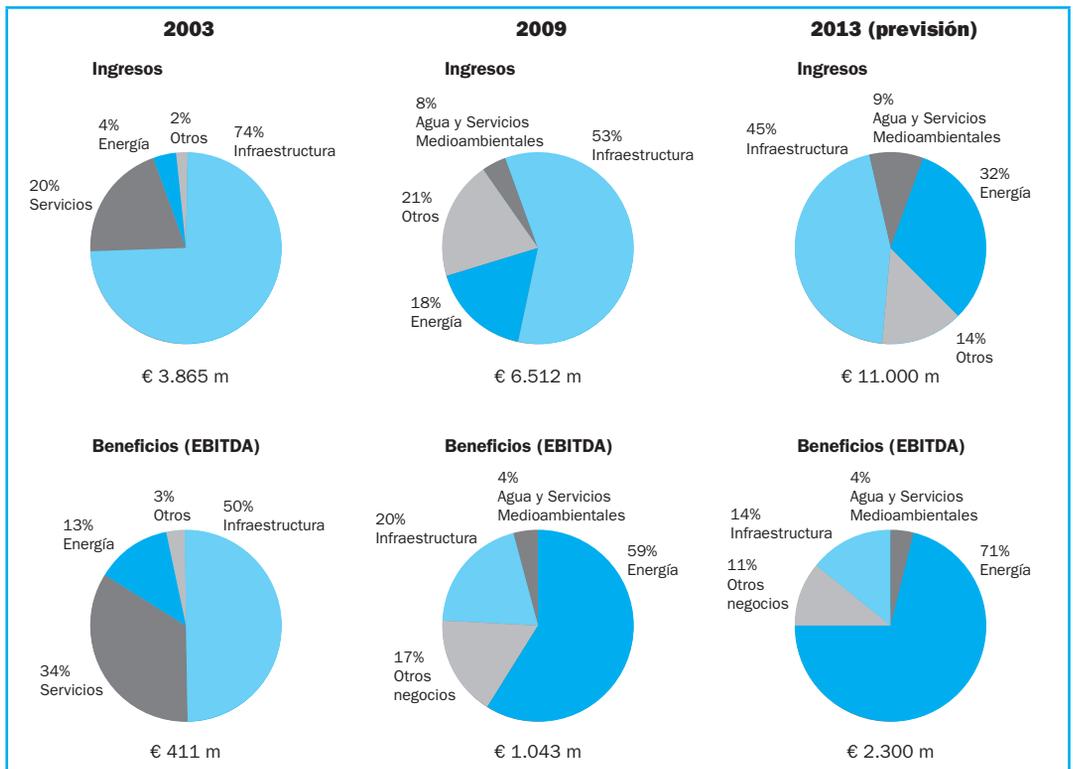
- Una nueva estrategia basada en el desarrollo sostenible.
- Una atención prioritaria a los sectores de la energía, las infraestructuras y el agua.
- Una vocación de expansión internacional.

Transformación estratégica

La decisión tomada en el año 2004 por el nuevo presidente, José Manuel Entrecanales, de trasladar la actividad de los sectores inmobiliario y de la construcción, caracterizados por su alta rentabilidad, a una industria incipiente como era la de infraestructuras hídricas y energías renovables sorprendió en aquel momento por lo arriesgado de su propuesta. De hecho, el “tradicional” sector de la construcción garantizaba enormes beneficios e ingresos considerables. El tiempo ha demostrado que la decisión se adoptó con una visión de

futuro, lo cual permitió a la compañía evitar las peores consecuencias de la crisis económica e inmobiliaria española. Juan Ramón Silva Ferrada, director general de Sostenibilidad, hace hincapié en el argumento racional según el cual “la sostenibilidad no es filantropía sino el factor principal que impulsará el futuro modelo empresarial en una sociedad próspera”.

Transformación del modelo financiero de Acciona (2003-2009-2013)



Fuente: sitio web de Acciona.

En el 2003, el negocio de la construcción representaba el 74% de los ingresos totales de Acciona y el 50% de sus beneficios. Seis años más tarde, la construcción suponía únicamente el 53% de los ingresos totales y el 20% de los beneficios. En contraposición creció el negocio de la energía, que pasó del 4% de ingresos totales al 18% y del 13% de beneficios al 59%. En septiembre del 2008, Morgan Stanley y Standard & Poor's reclasificaron a Acciona como una *utility*.

Crecimiento a través de adquisiciones

Acciona empezó a invertir a gran escala en el sector de las energías renovables en el periodo 2003-2004, y lo hizo mediante la compra de una serie de empresas del sector:

- EHN, líder en la fabricación de generadores eólicos, fundada en 1989 y con sede en la comunidad de Navarra, fue adquirida en 2004 por 773 millones de euros, una operación que supuso la incorporación de 2.590 megavatios (MW) procedentes de aerogeneradores instalados, una planta de montaje, 19 minicentrales hidroeléctricas, una planta de biomasa y una de biodiésel, así como varias centrales solares.
- Corporación Eólica CESA, empresa española del sector eólico, fue comprada en el 2006 por 1.370 millones de euros, operación que supuso la incorporación de 536 MW de capacidad instalada.
- En el mismo año fue adquirida ecoEnergy, compañía norteamericana especialista en el sector de renovables. Mediante esta operación se obtuvieron derechos para la construcción de parques eólicos por 1.300 MW.
- Por último, en el 2009 se llevó a cabo una atrevida operación por la que Acciona vendió su participación del 25% en Endesa a la italiana Enel, quedándose al mismo tiempo con 2.078 MW de los activos de renovables que poseía el operador eléctrico.

Acerca de José Manuel Entrecanales Domecq, presidente y consejero delegado de Acciona

Nacido en Madrid en 1963, José Manuel Entrecanales Domecq es nieto de José Entrecanales Ibarra, el ingeniero vasco que fundó Entrecanales y Tavora, la empresa de construcción a partir de la cual se originó Acciona. José Manuel Entrecanales se licenció en Económicas en la Universidad Complutense de Madrid y fue alumno del Colegio Estudio, un centro de enseñanza madrileño reconocido por el carácter abierto e innovador de su metodología pedagógica, basada en el descubrimiento y respeto de los entornos naturales y sociales. En 1986 inició su carrera como socio de Merrill Lynch Europe en Londres y Nueva York. Tras desempeñar el cargo de director financiero de Acciona desde 1992, en el 2004 asumió la presidencia de la compañía. En el 2009 Entrecanales se convirtió en el primer español que entraba a formar parte del Comité Ejecutivo del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD).

¿Cómo lograron Entrecanales y Acciona el giro hacia la nueva dirección estratégica?

Cambio cultural – Un compromiso del top management

José Manuel Entrecanales Domecq tenía una visión clara y firme, y estaba convencido de que el único camino que tenía Acciona para posicionarse como líder del sector a largo plazo era conducir su cultura y su estrategia hacia la sostenibilidad. Una vez tomada la decisión, el siguiente paso, de una importancia decisiva, fue lograr que su equipo se involucrara totalmente en la consecución de transformaciones más rápidas y profundas. En palabras de Juan Ramón Silva Ferra-

da, “tuvimos que darnos prisa para poner en práctica todo lo anunciado públicamente por la compañía”.

Una reorganización interna para incorporar la visión de la sostenibilidad

Para mejorar los resultados en materia de sostenibilidad, se realizó entonces un meticuloso proceso de autoevaluación con *benchmarking* y auditorías y se crearon dos grupos de trabajo, uno sobre calidad y el otro sobre medio ambiente.

Para reflejar en el organigrama esta nueva estrategia se añadió un nuevo departamento, la Dirección General de Innovación y Sostenibilidad, a cuyo frente se situó Joaquín Mollinedo, procedente del mundo de la administración pública y del sector de las telecomunicaciones. En esta nueva dirección general se agrupan las áreas de Sostenibilidad, Innovación, Calidad e I+D y Regulación.

Finalmente, en el año 2009 el Consejo de Administración de Acciona dio el visto bueno a la creación de un Comité de Sostenibilidad para orientar y supervisar las políticas, objetivos y planes relativos al área de Sostenibilidad y Responsabilidad Social de la Empresa, así como evaluar su puesta en marcha y revisar periódicamente su cumplimiento.

La importancia de la evaluación

Métrica, una herramienta propia diseñada para recopilar datos y controlar el desempeño ambiental, fue desplegada en el 2008 a lo largo y ancho de la compañía. Los datos recopilados son cuantificables con objeto de facilitar su análisis y adoptar las medidas que se estimen adecuadas. En el año 2008, el 95% de los centros de producción recurrieron a este sistema para recopilar datos. Esta implicación directa de los centros productivos contribuyó a la obtención de cifras más fiables y supuso un aumento del grado de compromiso de los empleados.

Concienciación y formación de los empleados

Una de las primeras medidas adoptadas para la puesta en marcha de la nueva estrategia consistió en formar a los directivos en la comprensión y aplicación del concepto de sostenibilidad. Más de 1.800 empleados recibieron formación en el periodo 2008-2009 a través del programa Chronos, plataforma *on line* diseñada por la Universidad de Cambridge (Reino Unido). Solo en la sede de Acciona, en el 2009 se destinaron un total de 6.368 horas a formación ambiental, y en abril del 2010 la compañía puso en marcha su primer MBA en Economía Sostenible.

Para los miembros de la Alta Dirección Acciona organizó congresos anuales de carácter interno con la finalidad de dar a conocer los riesgos y oportunidades de la sostenibilidad y despertar conciencias al respecto. En los últimos años estos congresos han contado con la presencia de

eminentes expertos internacionales, entre los cuales Jeremy Rifkin, Daniel Esty y Rajendra K. Pachauri, que han participado como conferenciantes invitados.

Asimismo, la empresa llevó a cabo una campaña ambiental denominada “Efecto mariposa”, que centra su actuación en la eficiencia energética y la gestión del agua dentro de la compañía.

Por otra parte la compañía ha elaborado un manual de buenas prácticas que se revisa continuamente con vistas a su mejora. Dicho manual cubre áreas operativas tradicionales como el uso eficiente del sistema de iluminación, la gestión de residuos generados en las oficinas y el uso racional del agua.

En palabras de Diego Urreta López, coordinador de Procesos, Calidad y Medio Ambiente Corporativo, “la presión que suponía el camino hacia la sostenibilidad era de tal magnitud que ha llegado a afectar a la vida personal de los empleados, mucho más conscientes ahora de la necesidad de ahorrar agua y energía en sus propios hogares”.

Finalmente, la empresa se ha marcado el objetivo de vincular los salarios al desempeño ambiental. Consciente de la complejidad que entraña poner en marcha este sistema, actualmente la compañía estudia diversas opciones.

Canal Ético

En el año 2007 el Consejo de Administración de Acciona aprobó el Código de Conducta con el fin de orientar a sus empleados en el desarrollo de una cultura empresarial basada en la integridad. A la aprobación del Código de Conducta le siguió el establecimiento de un comité y la creación de un Canal Ético, un instrumento que permite a los empleados formular sus preguntas sobre el Código o informar, en la más absoluta reserva, de posibles incumplimientos.

Colaboración abierta – Diálogo con los grupos de interés estratégicos

Acciona ha destinado grandes esfuerzos a iniciativas de colaboración que van desde el lanzamiento de una gran campaña de comunicación sobre la sostenibilidad hasta la participación en varios grupos de trabajo y proyectos de sponsorship.

La importancia de las comunicaciones

Tal como ya se ha dicho en el apartado de introducción, las comunicaciones externas y el contacto con los clientes son importantes para lograr un cambio más profundo en la sociedad. De hecho, las empresas tienen una responsabilidad en la educación de los clientes sobre los beneficios ambientales de sus productos y en la concienciación sobre los principales retos a los que se enfrenta hoy el medio ambiente, entre ellos el cambio climático, los residuos, la contaminación y

la energía. Esta comunicación debería apartarse de prácticas como el *greenwashing* o lavado verde y ser completamente transparente.

En el 2005 Acciona lanzó su primera campaña social a gran escala, destinada a comunicar la nueva dirección de la marca y su posicionamiento estratégico como pionera en sostenibilidad. La campaña tuvo una amplia aceptación y consiguió algunos premios. La segunda campaña, lanzada en el 2009, se divulgó por televisión y en medios impresos y digitales, y constaba de dos partes: en la primera se pretendía incitar a la reflexión sobre el actual modelo de desarrollo mediante un eslogan enigmático, “Re-”, que invitaba a la gente a entrar en la web www.sostenibilidad.com. La segunda fase proponía un análisis de todo aquello que constituye el desarrollo sostenible y el camino que Acciona había elegido para contribuir a él. Según un estudio llevado a cabo por la consultora The Cocktail Analysis, la campaña de comunicación a gran escala favoreció el cambio en los hábitos de consumo e influyó en la contribución al desarrollo sostenible por parte de los consumidores.

Análisis de grupos de interés

Después de tres años desplegando su nueva estrategia, el grupo llevó a cabo un análisis de grupos de interés con la ayuda de una consultora externa. El propósito era identificar los grupos de interés más destacados de los principales mercados en que opera la compañía. A finales del 2009 Acciona realizó un estudio de percepción de marca con el fin de evaluar la percepción de varios *stakeholders* externos pertenecientes a distintos sectores y actividades. En dicho estudio se identificaron los siguientes grupos de interés: proveedores, empleados, clientes, ONG y representantes de comunidades, gobierno y Administración pública, así como los medios de comunicación. Solicitar a los proveedores que cumplan los principios establecidos en el Pacto Mundial de Naciones Unidas fue uno de los cambios derivados de las conclusiones del análisis de grupos de interés.

Participación en grupos multilaterales (*multistakeholder*)

Acciona participa en varios grupos multilaterales de la fundación Entorno, representante en España del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development), con la finalidad de impulsar medidas relativas a temas diversos, entre ellos la energía y el cambio climático, la construcción sostenible y la función social de la empresa en su sentido más amplio. El grupo de trabajo sobre energía pone el acento en la necesidad imperiosa de reducir las emisiones generadas en el suministro eléctrico, la industria, el transporte y el consumo. A raíz del trabajo realizado por este grupo, Acciona y otras compañías han expresado públicamente su compromiso de trabajar por una economía con emisiones de carbono reducidas. Del mismo modo, la labor del grupo de trabajo sobre construcción sostenible consiste en analizar cómo debe reestructurarse toda la cadena de suministro con objeto de hacerla sostenible. El grupo promueve el diálogo entre todos los agentes: expertos, gobiernos, consumidores y grupos de presión.

Acciona también ha constituido un comité de expertos independiente cuya labor consiste en analizar las memorias anuales de sostenibilidad de la compañía y hacer públicos sus comentarios sobre ellas. El comité está formado por representantes de ONG y de instituciones internacionales como Transparencia Internacional, WWF Adena, Fundación Ecología y Desarrollo, Banco Mundial, Confederación de Consumidores y Usuarios, Social Accountability International y Living Earth Foundation. Sus preguntas, comentarios y observaciones aparecen en la web y se publican en la memoria de sostenibilidad final.

En el año 2009 Acciona entró a formar parte de Corporate Leaders Group (CLG), una exclusiva organización de líderes empresariales que reúne a treinta compañías europeas dedicadas a la tarea común de influir en la política de la UE en materia de cambio climático.

Patrocinios alineados

Acciona da su apoyo a una serie de acontecimientos que tienen por objeto divulgar los retos y oportunidades que plantea el medio ambiente. Así, la compañía esponsorizó la presentación en España del documental *Una verdad incómoda* y patrocinó un congreso celebrado en marzo del 2007 cuya finalidad era llamar la atención sobre los problemas que generan las emisiones de carbono. Por último, en el 2009 Acciona creó la Fundación Acciona Microenergía, para respaldar la generación de microenergía: actualmente lleva a cabo un proyecto en Cajamarca (Perú) gracias al cual miles de hogares dispondrán de equipos fotovoltaicos mediante un modelo de gestión basado en microcréditos.

Ecoinnovación – Nuevos productos y servicios verdes

Inversión en investigación y desarrollo

Posicionándose como líder en energías renovables, Acciona logró una profunda transformación de sus productos y servicios.

Acciona revisó en 2009 su plan estratégico de investigación y desarrollo y cerró un acuerdo de financiación con el Banco Europeo de Inversiones, cuyas principales características son estas:

- Inversión de 92 millones de euros en proyectos de innovación, un 30% más que en el 2008; principalmente en las divisiones de energía e infraestructuras.
- Puesta en marcha de más de cien proyectos de investigación agrupados en 15 líneas de investigación relacionadas con las líneas de negocio de Acciona: nanotecnologías, nuevos materiales de construcción sostenibles, tecnología eólica, tecnologías de producción de hidrógeno y desalinización de aguas.
- Un total de 377 profesionales implicados en I+D y una cartera actual de 52 patentes.

Desarrollo de energías renovables

Con niveles cero de contaminación, la eólica es hoy en día el tipo de energía alternativa más eficaz. Los primeros parques eólicos de España se construyeron en 1995. Acciona despliega una gran actividad en todas las áreas de este sector, desde el diseño de turbinas hasta la venta de energía. La compañía ha construido, tanto para el propio grupo como para clientes, más de 163 parques eólicos en todo el mundo, y alcanzar una capacidad de 4.357 MW. Esta importante cantidad de activos de energía eólica convierte a Acciona en líder mundial en el desarrollo y la instalación de parques eólicos.

La energía solar es otra fuente de energía limpia ampliamente reconocida. Acciona participa de todas las tecnologías propias de este sector: energía solar concentrada (CSP, según las siglas en inglés), fotovoltaica y térmica. El grupo posee el 97% de la mayor central solar de CSP, que está situada en los Estados Unidos, y está desarrollando la misma tecnología en España.

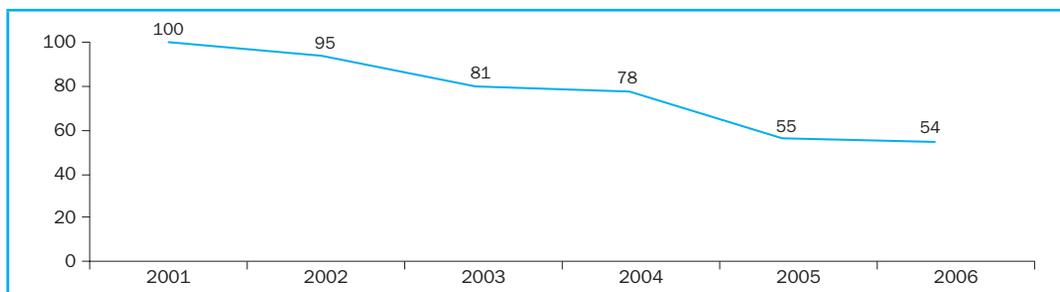
Asimismo, Acciona ha construido tres plantas de biomasa y utiliza el residuo generado en ellas como combustible para la producción de electricidad.

Desempeño interno en materia ambiental

El Plan de Eficiencia Ambiental es el principal instrumento utilizado por Acciona para coordinar sus iniciativas de mejora ambiental, con la vista puesta en la mejora de las ratios de eficiencia de la compañía. En la primera fase del Plan (2008-2011) se establecen las medidas de eficiencia dirigidas fundamentalmente a todas las instalaciones de la compañía en las que haya oficinas. En la segunda fase, iniciada en el 2010 y vigente hasta el 2012, se introducirán medidas de eficiencia en todos los centros productivos de Acciona, tanto dentro como fuera de España.

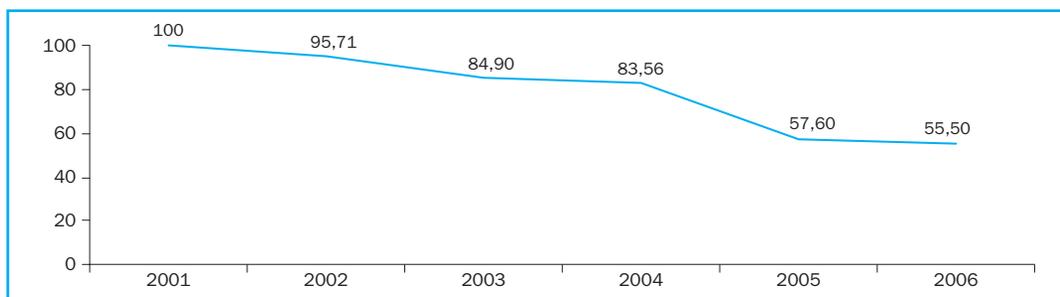
En línea con la nueva política, actualmente se recopilan y supervisan de forma rigurosa datos sobre el medio ambiente en el conjunto de la compañía. Las emisiones producidas en el 2009 fueron un 30% más bajas que las correspondientes al 2008. El seguimiento de las emisiones está muy vinculado a cada sector de la organización con objeto de facilitar la toma de decisiones apropiadas sobre la reducción de la huella climática. En el año 2009 la intensidad energética descendió en un 46% con respecto al 2004, mientras que la intensidad del carbono bajó un 44%. Por último, en el 2009 el 82% de la producción fue certificada con la ISO 14001, en comparación con el 58% del año 2005.

Indice de intensidad energética (TJ/€ facturación)



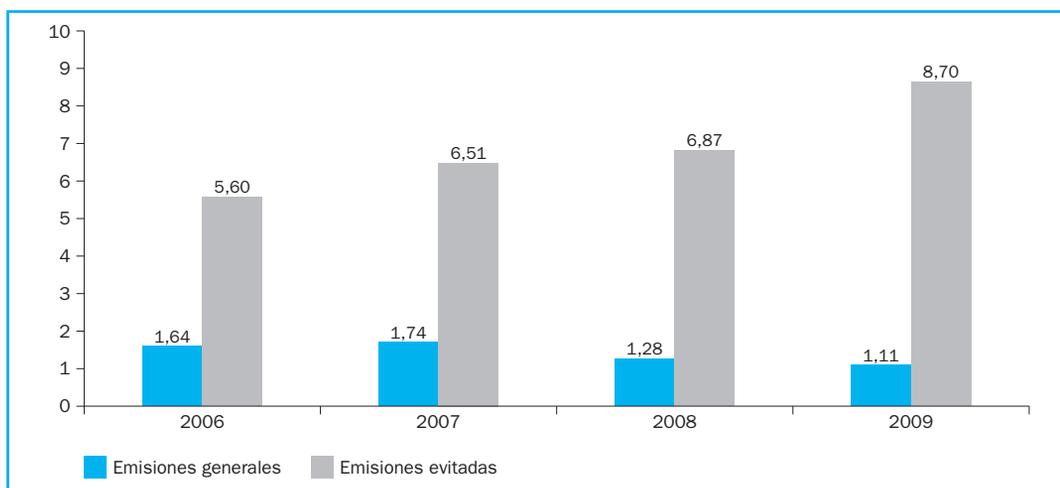
Fuente: sitio web de Acciona.

Indice de intensidad de carbono (TCO2/€ facturación)



Fuente: sitio web de Acciona.

Evolución de la huella de carbono (Millones de toneladas de CO₂)



Fuente: sitio web de Acciona.

Edificios ecoeficientes

Acciona es pionera en la construcción de edificios ecoeficientes, en los cuales se minimiza el consumo de energía y se integran las energías renovables con el fin de lograr el máximo confort y habitabilidad. Acciona ha construido el primer edificio “cero emisiones”, concretamente en la ciudad de Pamplona; se trata de la sede de Acciona Solar. Ha sido equipado con 110 kW de paneles solares térmicos, 50 kW de energía solar fotovoltaica, una instalación geotérmica y una unidad de cogeneración de biomasa. Reduce el consumo de energía hasta un 44% de la necesaria para un edificio estándar y el resto queda cubierto por energías renovables, con lo que se produce un ahorro de 129 toneladas de emisiones de CO₂ al año.

Lecciones aprendidas

Cambio cultural – Un compromiso del top management

1. Garantizar la implicación personal de los altos directivos. El compromiso del presidente fue esencial para involucrar a toda la compañía en el proceso de transformación de la compañía, que pasó de ser una empresa de construcción tradicional a convertirse en empresa pionera en desarrollo sostenible.

2. Dedicar tiempo y recursos a formar empleados sobre los nuevos desafíos del medio ambiente. El grupo lanzó campañas de carácter interno y externo, y organizó congresos y programas de aprendizaje con vistas a despertar conciencias entre el personal.

3. Crear herramientas para e involucrar a todos los empleados en el viaje. La compañía impulsó la elaboración de manuales de buenas prácticas, la creación de software de evaluación del desempeño, y actualmente estudia la posibilidad de vincular el salario al desempeño ambiental con objeto de garantizar el compromiso del personal en todos los niveles.

Colaboración abierta – Diálogo con los grupos de interés estratégicos

4. Sensibilizar a la sociedad a través de campañas innovadoras. Este plan de comunicación ayuda a fortalecer el posicionamiento verde de la compañía y transmitir de forma clara el mensaje a los proveedores, clientes y a otros grupos de interés.

5. Mostrarse abierto a las críticas de los grupos de interés. El *feedback* recibido de los principales grupos de interés supuso una mejora en las políticas adoptadas por la compañía y aportó transparencia y confianza al proceso de cambio.

Ecoinnovación – Nuevos productos y servicios verdes

6. Implantar la ecoinnovación en investigación y desarrollo. La compañía dedica actualmente grandes inversiones a las tecnologías limpias con el fin de convertirse en el principal proveedor de infraestructuras sostenibles, lo que supone reducir drásticamente su huella de carbono y ser motor de la nueva economía verde.

7. Invertir estratégicamente para reforzar el posicionamiento de la compañía. Elegir cuidadosamente sus adquisiciones ayudó al grupo a emprender y consolidar un cambio con el que buscaba convertirse en proveedor sostenible de energía, agua e infraestructuras.

Scandic

Empresa	SCANDIC HOTELS
Sector	Industria hotelera
Sede	Estocolmo (Suecia)
Número de empleados	6.496
Número de hoteles	138
Facturación	661 millones de dólares
Capital	EQT, Fondo de capital riesgo sueco
Países en los que está presente	Suecia, Dinamarca, Finlandia, Noruega, Estonia, Lituania, Alemania, Países Bajos, Bélgica y Polonia
Certificaciones	Certificación Nordic Swan o EU Flower
Política energética	100% de energías renovables en Suecia, con el objetivo de hacer extensivo este porcentaje a todos los países en los que la cadena hotelera tiene presencia
Política en materia de residuos	Minimizar el uso del plástico procedente de combustibles fósiles tanto en las infraestructuras como en el consumo
Política en materia de emisiones de CO ₂	Reducción de las emisiones de CO ₂ en un 72% desde 1996, con el objetivo de ser una empresa neutra en emisiones (carbon neutral) para el 2025
Política hídrica	En los hoteles no se vende agua embotellada; se emplean grifos eficaces y cisternas de baja descarga
Visión	Crear valor siendo el lugar e inspiración para personas concienciadas en un mundo mejor

Datos 2009.

La historia desde los inicios hasta la actualidad⁶

Creada por Exxon en 1963 como cadena de hoteles de carretera, Scandic se convirtió rápidamente en la mayor compañía hotelera sueca e inició una expansión por Escandinavia. La recesión debida a la Guerra del Golfo supuso un fuerte revés para el sector turístico y la cadena sufrió tres años de pérdidas consecutivas. En 1994 se contrató a un nuevo equipo directivo con la finalidad de sanear la situación de la empresa. El nuevo equipo vio rápidamente que la calidad no sería motivo suficiente para diferenciarse de sus competidores, en un momento en el que todas las cadenas estaban mejorando sus equipamientos y habitaciones. Decidieron entonces que había una manera mejor de lograr una ventaja competitiva, y era creando valores con los que pudieran identificarse los huéspedes y que, además, pudieran guiar a los empleados en sus tareas técnicas. Contrataron la asocia-

⁶ Quisiéramos mostrar nuestro agradecimiento a Inger Mattson, directora de Negocios Sostenibles, por compartir muy amablemente con nosotros su experiencia con el proceso de cambio llevado a cabo en Scandic.

ción recién creada The Natural Step⁷ para orientarse en el proceso de incorporación de valores sostenibles partiendo de que “no hay empresa que pueda evitar asumir la responsabilidad medioambiental que le corresponde”. Los cambios de estrategia sobrevivieron a los cambios de propiedad y siguieron formando parte esencial de la identidad de la compañía después de ser sucesivamente adquirida por Hilton en el 2001 y por EQT en el 2007.

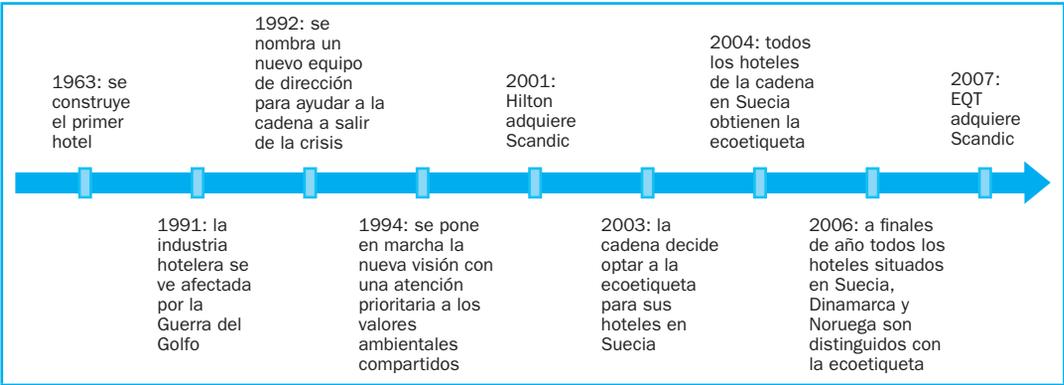
7 Puede verse más información sobre el concepto y la metodología The Natural Step en el apartado de la introducción titulado “Cultura”.

Quince años después, Scandic ha conseguido una ventaja competitiva substancial a través de la nueva estrategia sostenible:

- Ha generado un cambio cultural a través de la **sinergia de valores**. En 1994, el nuevo equipo gestor desarrolló la marca en torno a una visión de sostenibilidad. Esta visión positiva del futuro permitió a la cadena encontrar una serie de principios comunes con los que armonizar el trabajo de todos los empleados y aclarar los valores de la marca.
- Ha logrado un claro **posicionamiento en el mercado**. Fue una de las primeras cadenas hoteleras en empezar a trabajar activamente por la triple cuenta de (económica, social y ambiental); en este sentido ha creado una verdadera ventaja competitiva y se ha forjado una reputación al posicionarse como cadena “verde”. Resulta difícil valorar en qué grado influye este posicionamiento en la elección de los clientes: algunos se muestran realmente comprometidos y manifiestan estar identificados con los valores ambientales de la marca; sin embargo, la mayoría no expresan cuál es su interés por las políticas medioambientales. La verdadera posición en el mercado le ha venido dada por clientes corporativos. De hecho, el interés de estos por la estrategia ambiental de Scandic ha aumentado en los últimos años a medida que sus políticas ambientales en materia de desplazamientos han ido tomando cuerpo. Actualmente, y de modo sistemático, dichos clientes verifican el comportamiento de los hoteles antes de firmar contratos.
- Scandic también ha mejorado de forma espectacular su **huella de carbono**. Se trata, este, de un concepto hoy en día muy popular que sin embargo en 1996 no resultaba tan familiar. En 1996 Scandic empezó a calcular su huella de carbono con el objetivo de reducir las emisiones fósiles. Y eso fue justamente lo que hizo al disminuir en un 72% las emisiones de CO₂ por huésped y noche en 13 años.
- La estrategia de sostenibilidad **añadió un importante valor** a la compañía. De hecho, el interés que tanto Hilton como EQT mostraron en Scandic se vio reforzado por el posicionamiento que la cadena

hotelera mantenía en el tema ambiental. Ambas compañías estaban convencidas de que ese posicionamiento comportaría una ventaja competitiva, y las dos trabajaron por mantener en primer plano la cultura de sostenibilidad.

Hoja de ruta de Scandic Hotels



Fuente: Web Scandic.

Cambio cultural – Una visión audaz transformada en una cultura viva

Aunque la cultura organizativa sea incómoda de evaluar y quizá imposible de medir, la directora de Negocios Sostenibles de Scandic opina que “la sostenibilidad ambiental ha calado profundamente en el alma de la compañía y genera un gran orgullo entre los empleados”.

Una anécdota y un símbolo servirán para ejemplificar la integración de los valores ambientales en Scandic. Así, varios empleados que entraron a trabajar en la cadena tras sus estudios universitarios y que después se fueron a trabajar a otras compañías hoteleras continuando con sus trayectorias profesionales, con el tiempo regresaron a Scandic al comprobar hasta qué punto la cultura de preocupación por el medio ambiente de la compañía era importante para ellos y no tenía parangón en ninguna otra organización.

En el plano simbólico puede hablarse del *Om tanke*, un término sueco que se utiliza ampliamente en Scandic. Significa ‘cuidado y consideración’ y lo emplean los miembros de la cadena hotelera escandinava para referirse tanto al medio ambiente como a los huéspedes. Con él describen el objetivo general de la compañía, que es crecer y respetar tanto a las personas como al medio ambiente que hacen posible ese mismo crecimiento.

¿Cómo se logró la implicación del personal de Scandic en el viaje hacia el cambio? ¿Cuáles fueron las medidas más importantes que se adoptaron para fomentar una cultura de la atención hacia el medio ambiente?

La creación de una cultura “verde” por medio de una visión inspiradora

Una estrategia visionaria

En 1994 el nuevo equipo de gestión hacía pública una declaración visionaria:

“Ninguna empresa puede evitar asumir su responsabilidad por el medio ambiente y priorizar los temas ambientales. Scandic, en consecuencia, mostrará el camino y trabajará sin interrupción por fomentar tanto la reducción de nuestro impacto ambiental como la consecución de un entorno mejor; Scandic contribuirá a hacer posible una sociedad sostenible”.

Se marcaba, pues, la dirección que había que seguir. Entre los meses de febrero y abril, miembros del Comité Ejecutivo asistieron a los cursos de formación organizados por The Natural Step; en ellos conocieron las cuatro condiciones científicas necesarias para lograr una sociedad sostenible.⁸ La visión, combinada con el conocimiento de los retos medioambientales mundiales y los puntos de mejora, dio lugar a la puesta en marcha de un programa estructurado en cuatro partes: en primer lugar, integrar las prioridades ambientales en la toma de decisiones; en segundo lugar, mejorar la eficacia de los recursos para después retirar progresivamente los materiales dañinos y, a lo largo del proceso, compartir conocimientos con los empleados, los proveedores y los clientes.⁹

En el 2009 la visión ha evolucionado pero sigue priorizando el objetivo de lograr un impacto ambiental positivo. Más concreto, medible y, sin duda, ambicioso que el previsto en la visión de 1994, el objetivo actual de la compañía es:

“Crear valor siendo el foco de inspiración para gente preocupada por un mundo mejor; consiguiendo el 100% de reducción de CO2 en el 2025, aunque ello suponga influir en otros grupos de interés, por ejemplo empresas de calefacción urbana. Si muestras el camino y asumes la responsabilidad, ganas en credibilidad y todos los grupos de interés acaban siendo ganadores: la industria energética, nosotros, nuestros huéspedes y el planeta entero”.

Un punto de vista participativo

Tanto la primera visión como la primera estrategia ambiental adoptadas fueron desplegadas tras una toma de contacto y un estudio realizado

⁸ Consultar el documento introductorio en el apartado de The Natural Step (TNS).

⁹ Estudio de caso de TNS.

con los grupos de interés. La participación de los empleados fue decisiva en su calidad de grupo de interés, ya que se implicaron en el proceso a través de un diálogo en el que tomó parte toda la compañía. Cada equipo de cada hotel se reunió para analizar la nueva visión e intercambiar ideas sobre la adopción de posibles medidas destinadas a mejorar el desempeño del hotel en su entorno o en el conjunto de la cadena. En cada hotel se eligió un “contacto ambiental” encargado de facilitar el proceso y compartir experiencias con otros departamentos. Un año y medio después de implementada la visión se habían puesto en práctica 1.500 actividades, en las cuales había participado el 64% de los empleados. Fue un proceso especialmente útil para el establecimiento de nuevos principios, ya que daba voz a todos los empleados: además de reconocer su valor, garantizaba su comprensión de la nueva dirección emprendida.

Mantener el impulso inicial a través del compromiso y la formación

La implicación del personal en una nueva dirección estratégica resulta difícil, pero igual de complejo es mantener el impulso durante años en una misma dirección. La formación y el compromiso permanente con los empleados ayudaron a Scandic a conservar el desempeño ambiental como parte destacada de su reglamento interno. La certificación Swan también garantizaba que los empleados reciben una formación introductoria en temas ambientales, que se les informa regularmente sobre el desempeño ambiental y que se reciclan continuamente en cuestiones ambientales de carácter general y en asuntos relacionados con sus ámbitos concretos de trabajo.

En 1994 todos los empleados recibieron formación con el método The Natural Step. Hoy en día, la formación ambiental es parte del proceso de integración de cada nuevo empleado. Asimismo, en la intranet de la compañía hay disponible un programa de formación continua diseñado para ofrecer una perspectiva general de todos los temas, retos e intereses relacionados con el medio ambiente. Por otro lado, corresponde a cada equipo y departamento proporcionar a sus miembros formación en cuestiones medioambientales para que amplíen sus conocimientos específicos en dicho ámbito.

La monitorización del comportamiento ambiental y la integración de objetivos y procedimientos ambientales en cada equipo es otro de los métodos empleados para involucrar al personal de la empresa. Cada mes se reúne el equipo directivo responsable de cada hotel; en la reunión se analizan los resultados obtenidos, y en particular los resultados en materia ambiental. En la intranet se dispone también de un instrumento que permite a cada hotel llevar a cabo una auditoría de su propio desempeño: todos los directores deben rellenarlo para verificar que el hotel cumple los criterios de Scandic, incluida la sostenibilidad ambiental.

Vencer las resistencias por medio de la integración

El proceso de integración en los departamentos

Para garantizar un trato prioritario a todo lo relativo al medio ambiente se han integrado responsabilidades y normas en distintas áreas técnicas y en varios niveles de jerarquía.

La directora de Negocios Sostenibles es la responsable de “proporcionar información e inspiración en todo lo referido a la sostenibilidad (tanto ambiental como social) y de coordinar el trabajo realizado en este ámbito a lo largo y ancho de la cadena”. Aunque su puesto está bajo la supervisión del director de Recursos Humanos, trabaja directamente con una serie de coordinadores ambientales que poseen distintos conocimientos técnicos. En cada uno de los 138 hoteles existe la figura del coordinador. Los coordinadores se ofrecen para hacerse cargo de los temas ambientales y, aparte, desempeñan las tareas técnicas que les son propias. Entre sus funciones se cuentan la de fijar objetivos ambientales para sus hoteles, la de mantener canales de información en torno a cuestiones ambientales, la de garantizar el cumplimiento de las medidas ambientales y, por último, la de ser fuente de inspiración para los otros empleados del hotel e identificar posibles fuentes de innovación. Con objeto de asegurar la cohesión en cada país, tres directores supervisan a los coordinadores en los principales países en que Scandic está presente: uno en Noruega (13 hoteles), otro en Dinamarca (23 hoteles) y otro en Finlandia (20 hoteles). Estos tres directores forman parte del equipo directivo del país y ejercen asimismo otras funciones de carácter técnico.

Para garantizar la coherencia en los hoteles, los empleados disponen de manuales orientativos que les ayudan en la ejecución de sus tareas cotidianas. Todos los manuales contienen un apartado sobre el medio ambiente. Además, todos los coordinadores ambientales ejercen una labor técnica que contribuye a integrar todo lo relacionado con el medio ambiente en los distintos departamentos; con ello se evita delegar estas funciones en una única parte de la organización.

El desafío de la resistencia pasiva y el mantenimiento del impulso inicial

La reciente crisis económica ha hecho que algunas medidas se hayan dejado en suspenso y que se hayan suprimido temporalmente objetivos ambientales incluidos en la evaluación del desempeño personal. No obstante, la directora de Negocios Sostenibles sigue adelante con la misión encomendada, que es garantizar la vigencia de las medidas de priorización de temas ambientales, tarea en la que se ve respaldada por el proceso de integración de responsabilidades ambientales en los distintos departamentos.

Colaboración abierta – Influencia en la cadena de suministro y los grupos de interés

Ampliar hacia los proveedores los objetivos en materia de sostenibilidad

Sin lugar a dudas, el aspecto más admirable de la colaboración en el seno de Scandic es el esfuerzo que lleva a cabo el grupo para, con su influencia, lograr que los proveedores mejoren el desempeño ambiental. El acuerdo con los proveedores de Scandic viene precedido de una declaración de intenciones por la que el proveedor se compromete a trabajar en la dirección de las cuatro condiciones del sistema fijadas por The Natural Step. Asimismo, el acuerdo exige a las compañías el establecimiento de objetivos evaluables, y las anima a reflexionar sobre la formación y la comunicación internas en torno a la sostenibilidad.

Al principio los proveedores mostraban su sorpresa por los requisitos que se les exigía y no tenían claro cómo abordar los nuevos criterios de Scandic. Con el paso de los años, e influidos por el poder negociador de la compañía, la mayoría de ellos hicieron el esfuerzo de cambiar sus sistemas y comportamientos a fin de mantener la relación comercial con la cadena hotelera. En palabras de la directora de Negocios Sostenibles de Scandic, “lo que hemos obtenido es una comprensión y un compromiso reales por parte de nuestros proveedores, así es que en caso de necesitar su apoyo o ayuda sobre una cuestión sabemos que estarán preparados y muy dispuestos a dárnoslos. A menudo me sorprende lo proactivos que pueden llegar a ser”.

La relación entre Scandic y su principal proveedor de detergentes puede servir para ejemplificar el grado de compromiso alcanzado. La compañía química ha fijado una serie de objetivos para garantizar que el nivel de detergente no ecológico adquirido por Scandic siempre es inferior a un valor determinado; si supera este valor, la compañía alerta inmediatamente a Scandic. En términos de comercio tradicional, una medida así no tendría ningún sentido: ¿por qué iba una compañía a establecer objetivos que congelaran o incluso disminuyeran sus ventas? No obstante, el hecho de reconocer el cambio de estrategia ambiental de su cliente permitió a esta empresa conservar su mercado.

Influencia sobre los propietarios del edificio

El grupo Scandic no es el propietario de los edificios en los que ubica sus hoteles. Como consecuencia de ello, en principio, la cadena apenas tiene poder directo para elegir el material empleado en el exterior de las habitaciones. Sin embargo, en la práctica se hacen grandes esfuerzos por influir en las decisiones que afectan al edificio. Las conversaciones y negociaciones con los propietarios son constantes, y los conflictos de intereses frecuentes. Así, por ejemplo, si el aprovechamiento energético beneficia a Scandic y reduce los gastos de explotación, la compañía invierte más en el edificio. Por lo general se llega a un punto intermedio en el que Scandic acepta pagar un alquiler más alto por una inversión más eficaz en energía.

Una asociación duradera con The Natural Step

La asociación entre The Natural Step y Scandic Hotels fue decisiva para configurar la visión de la cadena hotelera en los primeros años noventa. The Natural Step, a través de su programa formativo estructurado en cuatro condiciones del sistema, aportó unos conocimientos de carácter general sobre lo que podía constituir una sociedad sostenible. El equipo directivo de Scandic, ya con un cierto conocimiento de los elementos más relevantes de la situación global, pudo entonces identificar con mayores posibilidades los puntos de mejora dentro de su contexto. Asimismo, The Natural Step acompañó a la cadena hotelera en el proceso de ejecución y aportó la formación de sus 6.000 empleados.

Hoy en día, las condiciones definidas por The Natural Step siguen siendo el núcleo orientador de la labor de Scandic en materia de sostenibilidad, hasta el punto de que “The Natural Step, hoy,

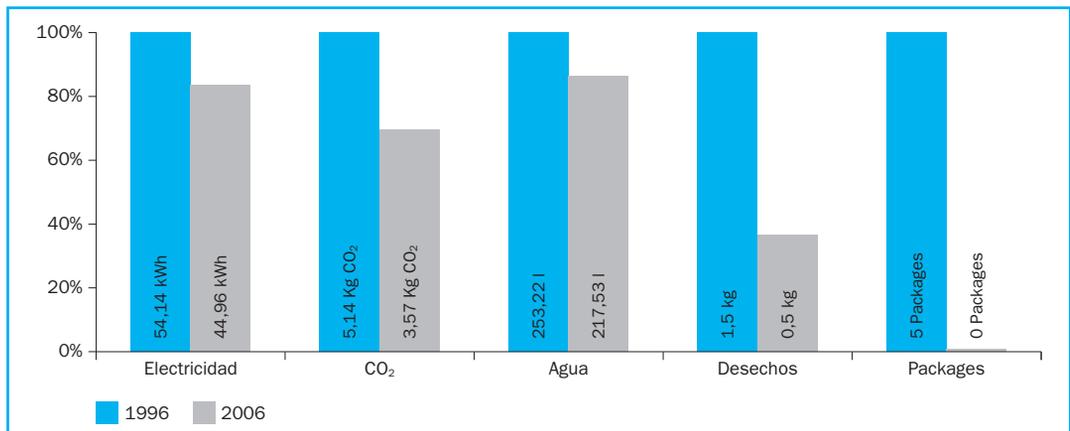
es más un amigo que un socio; compartimos experiencias y su espíritu está presente en la compañía”.¹⁰

Ecoinnovación – Ecoetiquetas y hoteles “verdes”

Las diversas medidas adoptadas por Scandic Hotels para reducir la huella ambiental marcaron¹¹ una dirección muy clara para la empresa y los resultados no se hicieron esperar. En el siguiente gráfico se compara el nivel de consumo por noche y huésped y se observa la mejora evidente producida entre los años 1996 y 2006.

10 Declaraciones de la directora de Negocios Sostenibles.
11 En el sitio web de Scandic puede verse una lista de todas las actuaciones llevadas a cabo: www.scandichotels.com/betterworld.

Cuadro comparativo del consumo por noche y huésped



Fuente: página web Scandic.

Swan: hoteles con ecoetiqueta

Todos los hoteles de Scandic ubicados en Suecia poseen la certificación Swan. En Escandinavia tienen la obligación de trabajar por la obtención de este certificado, mientras que en el resto de Europa deben hacer lo propio con la certificación EU Flower. Mediante inspecciones realizadas in situ, ambos certificados dan fe del cumplimiento de una amplia gama de criterios, entre ellos el desempeño en los ámbitos de energía, actividades y mantenimiento, instalaciones hoteleras y productos adquiridos, habitaciones, cocina y comidas, limpieza y lavandería, y residuos y transporte. Entre los requisitos obligatorios se cuentan, por ejemplo, el uso de temporizadores para la iluminación exterior; formación introductoria a los temas ambienta-

les durante los treinta días siguientes al inicio del contrato de trabajo; la no utilización de productos desechables en la cocina, y la prohibición de químicos especialmente dañinos.

Edificios verdes: la ecohabitación

Teniendo en cuenta que Scandic basa su negocio en la oferta de habitaciones para sus huéspedes, la compañía ha elaborado una guía con la que se pretende garantizar el respeto por los criterios ambientales a la hora de reformar o construir nuevas habitaciones. Las normas SE-RECS (Scandic Environmental Refurbishment Equipment and Construction Standards) prevén tres listas de materiales: los que deben prohibirse, los que son aceptables y los que son recomendables; la lista se ha confeccionado a partir de las condiciones elaboradas por The Natural Step. En estos momentos se está trabajando en un nuevo planteamiento, de mayor alcance, que no solo toma en consideración los materiales sino también los ciclos vitales: de dónde proceden los materiales, cuánto tiempo duran y qué les ocurre cuando salen del hotel.

Evaluación del desempeño

A través de la herramienta Sustainability Indicator Reporting (SIR), cada hotel presenta un informe mensual sobre el consumo de recursos: agua, residuos, lavandería, productos químicos, vehículos, etc. El SIR permite a Scandic mantener un registro permanente del desempeño ambiental y aporta datos para un apartado del sitio web que transmite esta información al público y garantiza la transparencia.

Lecciones aprendidas

Cambio cultural – Una visión audaz transformada en una cultura viva

1. Situar la cultura en el centro del proceso de cambio. La cultura resulta fundamental para el proceso de transformación hacia la sostenibilidad ambiental, así como para mantener su impulso inicial entre los empleados. Este aspecto es aún más importante en una industria de servicios en la que las actividades se basan en las creencias y voluntad de los empleados para incorporar nuevos valores.

2. Implicar desde el inicio a los empleados con una serie de medidas básicas. La empresa consultó al personal antes de decidir qué era necesario y qué no, y planificó un reducido número de actuaciones para empezar. A continuación evaluó su huella ambiental y elaboró un plan para reducirla. El diálogo con los empleados fue esencial para sacar a la luz nuevas ideas y garantizar una buena comprensión de la nueva dirección emprendida por la compañía.

3. Elaborar programas de formación y potenciar el papel de los empleados. Scandic puso en marcha un gran proyecto formativo al inicio del proceso estratégico con el objetivo de educar a

todos los colaboradores; a este proyecto le siguieron programas de iniciación y cursos de formación permanente.

4. Garantizar la integración de la sostenibilidad en la estructura de la compañía. En la empresa, los agentes del cambio, es decir, los líderes en sostenibilidad, son fundamentales para mantener el impulso inicial y priorizar la ejecución de medidas ambientales en toda la organización.

Colaboración abierta – Influencia en la cadena de suministro y los grupos de interés

5. Utilizar el poder de negociación para influir en la cadena de suministro. Los proveedores y los clientes representan una parte fundamental de las oportunidades de éxito. Seguir unas buenas prácticas en las políticas de aprovisionamiento puede facilitar de modo significativo el proceso de cambio.

6. Trabajar con otros socios comerciales estratégicos y ejercer presión sobre ellos. Scandic trabaja permanentemente con otras empresas, como los propietarios de los edificios, para para que sus decisiones sean lo más respetuosas posible con el medio ambiente.

7. Asociarse con organizaciones defensoras del medio ambiente. Desde el inicio del proceso, Scandic mantiene una colaboración estratégica con The Natural Step, una ONG especializada en medio ambiente al objeto de marcar una estrategia innovadora y despertar conciencias entre los grupos de interés.

Ecoinnovación – Ecoetiquetas y hoteles “verdes”

8. Obtener certificados “verdes” para productos innovadores. Mediante la obtención de certificaciones externas para sus servicios sostenibles, la compañía consolidó su ventaja competitiva a través de un marketing “verde”, mayor transparencia en la gestión y relación de confianza con los clientes.

9. Medir la huella ecológica, crear indicadores y comunicar los avances. La empresa controla permanentemente su impacto sobre el medio ambiente, señala sus objetivos a corto y largo plazo e informa de sus avances.



Empresa	HAVAS
Sector	Servicios publicitarios y de comunicación
Sede	París (Francia)
Capital	Grupo Bolloré (Francia, 33%), Familia Rodés (España, 2%) y Bolsa (Francia, 65%)
Número de empleados	14.400
Facturación	1.441 millones de euros
Países en los que está presente	Más de 100 países alrededor del mundo
Miembro de	Pacto Mundial, Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), Campaña Tck Tck Tck (Time for Climate Justice)
Política en materia de emisiones de CO ₂	Objetivo de reducción de 10% entre 2010 y 2015
Visión	Influenciar en el comportamiento de los consumidores para hacer frente a algunos de los principales problemas del mundo

Datos del informe anual 2009

Havas es el séptimo grupo de comunicación mundial y una de las principales compañías del sector publicitario. Se estructura en dos unidades de negocio: Havas Media y Havas Worldwide. El grupo acaba de iniciar el proceso de incorporación del concepto de sostenibilidad y actualmente está estudiando varias estrategias para determinar cuál es la mejor forma de integrar la triple cuenta de resultados en los servicios que ofrece a sus clientes. El año 2010 será decisivo para confirmar el rumbo elegido. Aunque el mapa de ruta de la compañía todavía no ha finalizado, lo cierto es que ya se han identificado un buen número de medidas, sobre las cuales, además, ya se ha actuado. Analicémoslas con más detenimiento.

¹² Quisiéramos mostrar nuestro agradecimiento a Anne Courtois-Degorce, directora de Desarrollo Sostenible, y a Guy Champniis, director de Global Business Insights, quienes muy amablemente compartieron con nosotros su experiencia con el proceso de cambio llevado a cabo en Havas. Todos los hechos, gráficos y datos han sido extraídos de los sitios web e informes de la compañía.

¹³ "Sustainable Futures", Havas.

Un desafío para la industria de la comunicación

Evidentemente, los grupos publicitarios son los mejor situados para observar y analizar las tendencias de consumo emergentes. Para el servicio de información de Havas Media, las sociedades contemporáneas están cada vez más interesadas en su propia capacidad a largo plazo para mantenerse por ellas mismas. Paralelamente, los consumidores parecen confiar menos en las grandes corporaciones. Juntando ambas observaciones Havas vio una oportunidad real de utilizar la sostenibilidad como "la piedra angular sobre la que recuperar la confianza con los consumidores y un grupo más amplio de *stakeholders*".¹³

De hecho, las ONG, los equipos de especialistas (*think tanks*) y los grupos de consumidores ejercen un control cada vez mayor sobre las campañas de marketing que recurren a mensajes de sostenibilidad. Así, por ejemplo, en Francia una alianza de organizaciones no gubernamentales ha creado un observatorio independiente¹⁴ que se dedica a inspeccionar aquellos anuncios en los que se promueven atributos “verdes” de un producto, servicio o compañía. La organización utiliza su página web para difundir imágenes y vídeos que considera abusivos. Asimismo, elabora un informe anual público para alertar a los consumidores sobre los anuncios que en su opinión utilizan mensajes de *greenwashing* o lavado verde.¹⁵

¹⁴ Cf. <http://observatoirede-lapublicite.fr>.

¹⁵ *Greenwashing*: término ampliamente utilizado para designar las prácticas publicitarias que fingen ser virtuosas desde el punto de vista medioambiental pero que, de hecho, ofrecen información falsa o parcialmente verdadera o irrelevante sobre la naturaleza de un producto, servicio o compañía.

¹⁶ “Sustainable Futures”.

En este contexto se llevó a cabo una encuesta interna entre los directores de las agencias de Havas en la que reconocían la necesidad de asesorar a sus clientes en el uso de los mensajes de sostenibilidad. Fernando Rodés, consejero delegado del grupo, pone de manifiesto el “compromiso de ayudar a nuestros clientes a reconocer y aprovechar las oportunidades que nacen de las prácticas más sostenibles”.¹⁶ Una vez adquirido este compromiso, ¿qué tipo de consejo habría que dar a los clientes y cómo integrará el grupo esta nueva responsabilidad?

El giro “verde” de los anuncios

No hace mucho que la sostenibilidad ambiental y social ha empezado a tenerse en cuenta en el sector del marketing y la comunicación. Según Anne Courtois-Degorce, directora de Desarrollo Sostenible de Havas, este sector ha sido uno de los últimos en unirse al debate que a escala mundial se lleva a cabo sobre el tema.

Por consiguiente, no queda demasiado claro cómo debería ser una integración satisfactoria de la sostenibilidad en, por ejemplo, las campañas publicitarias. ¿Hace falta más transparencia objetiva o menos mensajes, y más selectivos, sobre el medio ambiente? ¿Qué modelo de cambio habría que impulsar? Para Anne Courtois-Degorce, la cuestión de fondo radica en transformar el modo de funcionamiento del sector: en primer lugar, cribar y frenar los mensajes negativos, y, lo que es aún más importante, buscar mensajes más positivos. También se trata de gestionar la paradoja que supone comercializar más bienes de consumo en un planeta finito. El objetivo es transformar el paradigma dominante aún centrado en los principios de la autosatisfacción y las necesidades impulsivas hacia la sostenibilidad ambiental y social de la sociedad.

Cambio cultural – Vencer las resistencias para liderar el sector

17 Informe de Progreso (COP) de Havas para el Pacto Mundial.

En Havas existe la opinión unánime de que el cambio de cultura es el elemento clave para lograr una integración satisfactoria de la sostenibilidad. De hecho, si las personas son consideradas el activo principal del grupo, ¿qué estrategia debe seguirse para transformar los comportamientos y paradigmas internos?

El compromiso de la Alta Dirección

Fernando Rodés, consejero delegado de Havas, ha declarado públicamente desde su puesto de máxima responsabilidad de la compañía su compromiso con la sostenibilidad. Su ambición es “dirigir y establecer objetivos más ambiciosos para el conjunto del sector [...]”. Para nosotros, ser responsables significa que nuestras campañas de comunicación deben tener un efecto beneficioso en los seres humanos y ofrecer más opciones y posibilidades a los consumidores”. Fernando Rodés considera que la sostenibilidad es “algo más que una simple tendencia” y aboga por la necesidad de emprender cambios estratégicos en la empresa, necesarios en su opinión para que las compañías sobrevivan en el tiempo.¹⁷

En consecuencia, a principios del 2009 el grupo empezó a ejecutar un plan de actuación con el objetivo de transformar su cultura y sus valores. El primer paso fue la creación en abril del mismo año de la figura del director de Desarrollo Sostenible, que trabajaría desde la sede central de París. El cometido de dicho cargo es coordinar todas las iniciativas relacionadas con la sostenibilidad e impulsar el cambio de cultura, tareas que se llevarán a cabo mediante la implementación de una red interna de líderes. Estos líderes ya han sido designados y el grupo empezará sus actividades en el 2010. Dichas actividades consistirán en la organización de acciones formativas y en la implantación de un sistema de información de gestión con indicadores de progreso.

En la actualidad se están estudiando nuevas propuestas para consolidar la integración de la nueva visión. Entre las posibles direcciones que pueden tomarse está la creación de un equipo internacional encargado de potenciar la capacidad técnica y de elaborar estudios de caso, así como la formación de un grupo de expertos que marque directrices en la toma de decisiones.

El reto de la integración cultural

Diversos obstáculos impiden la integración de la sostenibilidad en la cultura de Havas. En primer lugar, la naturaleza horizontal de la estructura, un activo innegable para la compañía que le ha permitido adaptarse al contexto local y que ahora le dificulta la imposición de una visión empresarial de la sostenibilidad. El desafío es integrar estos nuevos conceptos sin que ello suponga una carga para las agencias locales (14.400 empleados en más de 100 países). En segundo lugar, la noción de sostenibilidad ambiental y social está muy lejos de los paradigmas comunes tradicionales que comparten los publicistas. Las nociones de autosatisfacción y de compra compulsiva no se ajustan a la idea del fomento de un uso responsable de los recursos naturales. Por último, parece existir un temor general en reflexionar sobre estos temas, mientras los expertos en publicidad se preguntan si deberían realmente tomar parte en el debate sobre la ecología y el medio ambiente. Guy Champniss, director de Global Business Insights, opina que es necesario lograr una mayor aceptación de que la sostenibilidad ambiental es una cuestión emergente que exige experimentación y no solo conocimientos exhaustivos.

Compromiso, formación y supervisión

Desde el año 2008 el Grupo Havas imparte formación a sus empleados y fomenta en ellos una conducta virtuosa hacia el medio ambiente, tanto en su entorno profesional como en el personal. Asimismo, el grupo fomenta medidas como el uso del transporte público o del coche compartido para los desplazamientos entre el trabajo y el lugar de residencia; la videoconferencia, siempre que sea posible y a expensas del viaje en avión; la impresión a dos caras y el uso creciente de servidores eficientes desarrollados por los departamentos informáticos; el apagado de las estaciones de trabajo y de las impresoras por la noche, etc.

Colaboración abierta – Una alianza con y más allá del sector

En Havas las colaboraciones se aprueban a escala local, con instituciones del país. La constitución de un grupo internacional de expertos supondría para la empresa la primera colaboración mundial en el ámbito de la sostenibilidad. Sin embargo, todo apunta a que, en realidad, el elemento más importante es la relación entre agencias y anunciantes.

Crear y compartir herramientas con toda la cadena de valor

En el proyecto EcoPublicité, Havas colaboró con distintos socios, entre ellos ADEME (organismo francés que aboga por el ahorro energético), el grupo empresarial del sector del lujo LVMH y la consultoría PriceWaterHouseCoopers (PwC), con la finalidad de desarrollar una de las primeras herramientas destinadas a evaluar el desempeño ambiental de las campañas publicitarias. Disponible gratuitamente en internet, dicha herramienta analiza el ciclo vital de una campaña teniendo en cuenta indicadores como la energía, el agua, los residuos y las emisiones.

Página de EcoPublicité



Fuente: www.ecopublicite.com

El proyecto nació a partir del encuentro entre varios actores complementarios en el conjunto de la cadena de valor del sector de la comunicación. Havas Media France, en su calidad de proveedora de servicios, estudiaba formas de asesorar a sus clientes sobre temas ambientales. ADEME, como organismo público francés que basa su labor en la sensibilización hacia el medio ambiente, estaba interesado en una herramienta que evaluara con precisión el impacto de las campañas publicitarias. El grupo LVMH, uno de los anunciantes de mayor peso del país, quería conocer la huella ecológica que genera su actividad comunicadora. Por último, PwC, a través de una de su empresa especialista en análisis de ciclo vital, pudo aportar las soluciones de carácter técnico. El interés que compartían en cuestiones de desarrollo sostenible y una verdadera complementariedad de habilidades y experiencia hicieron posible una atmósfera de entendimiento necesaria para un tema tan sensible como la evaluación del impacto de las campañas de comunicación.

Participación en comités locales e internacionales

Havas participa también en distintas iniciativas a nivel local o internacional. Es miembro de ORSE (Centro de Estudios para la Responsabilidad Social de la Empresa), una red francesa creada para estudiar y fomentar la inversión socialmente responsable (ISR), la responsabilidad social de la empresa y todo lo relacionado con el desarrollo sostenible.

A nivel internacional, Havas es miembro del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), una asociación integrada por los consejeros delegados de unas 200 empresas cuya labor gira exclusivamente en torno a la empresa y el desarrollo sostenible. El consejo ofrece una plataforma a las empresas para que analicen el desarrollo sostenible, intercambien conoci-

mientos, experiencias y buenas prácticas, y defiendan su postura ante estos temas en foros públicos y privados. También Havas participó intensamente en la campaña mundial TckTckTck para sensibilizar y presionar la comunidad internacional con el objetivo de llegar a un compromiso ambicioso, justo y vinculante de reducción de emisiones de CO₂ durante la cumbre de Copenhague en 2009.

Ecoinnovación – De la reducción de la huella ecológica a la ecointeligencia

¿Qué cambios habría que operar en el ámbito de las actividades internas de Havas? La compañía está aplicando el tradicional método de ambientalización de las oficinas (*green efficiency*), que consiste en la reducción del impacto ambiental que provoca la actividad de las oficinas. De forma paralela, y siguiendo la lógica del liderazgo de un cambio de paradigma sectorial, Havas investiga actualmente la manera de estimular un cambio sectorial más sistémico por medio de la integración de la sostenibilidad en los servicios que ofrece al cliente.

Reducir el impacto directo

Las auditorías ambientales de carácter tradicional analizan cómo mitigar el impacto directo. Aunque los efectos visibles pueden llegar a ser significativos en las industrias manufactureras, las dedicadas a los servicios suelen abordar la gestión de su huella de carbono mediante planes de transporte, sistemas de gestión de residuos y una mejora en la gestión de la cadena de suministro. Es justamente lo que está haciendo Havas con su triple compromiso de:

- Apoyo del plan de mejora de la huella ambiental ejecutado en el 2008 con el fin de conseguir un menor impacto a través de la potenciación de las políticas de transporte y la reducción del consumo de energía
- Reducir el uso de recursos naturales y, en particular, del papel.
- Reducir los desechos generados y potenciar el reciclaje.

En el 2009 un comité externo llevó a cabo una evaluación completa de las emisiones totales de CO₂ generadas por todas las agencias de Havas (emisiones directas e indirectas, excluidas las campañas de comunicación). En el 2008 se alcanzaron las 132.000 toneladas de CO₂, con 9 toneladas por empleado de media (entre las 6 toneladas de Francia y las 14 de los Estados Unidos). El objetivo actual es conseguir una disminución del 10% para el año 2015.¹⁸

Aunque esta medida constituye un primer paso satisfactorio, no se considera suficiente para dar un impulso a la innovación sostenible.

19 *Recommendations for green communication planning*, Catalyst, Havas Media

Desarrollo de productos y servicios sostenibles

Aunque el debate sobre la cuestión del medio ambiente no ha hecho más que empezar y aún está por decidir cómo integrar el asesoramiento en materia de sostenibilidad, lo cierto es que ya se han puesto en marcha algunas iniciativas que ofrecen orientación sobre las posibilidades de desarrollo de trabajo operativo.

- **Los 10 mandamientos¹⁹: recomendaciones para orientarse en la comunicación “verde”**

En el documento se reconoce que en un contexto tan complejo como el de la sostenibilidad ambiental (un concepto cuya definición ni siquiera se ha consensuado todavía) son necesarias las directrices y la claridad que transmiten los mensajes verdes. Havas propone 10 directivas para encauzar las comunicaciones verdes. Asimismo, el grupo recomienda a las marcas evitar la tentación de presentarse como “héroes verdes”, o lo que es lo mismo, no caer en el *greenwashing*. También destaca la necesidad de entrar en contacto con un mayor número de grupos de interés y de no limitarse a los consumidores finales. Aconseja, además, abordar desde un punto de vista positivo los temas relacionados con el cambio climático y la degradación del medio ambiente, realizando las oportunidades de cambio.

- **EcoPublicité, una plataforma que controla el impacto ambiental de los anuncios**

Como se ha mencionado antes, *EcoPublicidad* es una herramienta creada a partir de la colaboración entre Havas Media y PriceWaterCoopers para evaluar el desempeño ambiental de una campaña publicitaria. El objetivo es analizar el ciclo vital completo de una campaña a partir de una serie de indicadores clave como el uso de energía, agua, residuos y emisiones generadas.

- **“Sustainable Future 09”: una encuesta del consumidor para diseñar una estrategia sostenible**

Para el servicio de información de Havas Media, la verdadera fuerza de una compañía no hay que buscarla en la eficacia de las estrategias de sostenibilidad sino en la capacidad para traducir las iniciativas en un valor de marca de larga duración. Para verificar esta hipótesis y elaborar un caso de negocios sobre la sostenibilidad, el servicio de información encargó una encuesta de consu-

mo que debía cubrir 9 países y estudiar 8 sectores por país. De ella se obtuvo un indicador (el Sustainable Futures Quotient) que evaluaba no solo el desempeño ambiental y social de una marca sino también la contribución de este desempeño al valor total de la marca.

Los resultados de la encuesta se utilizan para demostrar a los clientes la necesidad de integrar la sostenibilidad. De hecho, el estudio reveló que el 80% de los consumidores valoran las empresas responsables y opinan que las compañías deberían tomar parte en todo lo relativo al medio ambiente. Por su parte, el 48% afirma que aceptaría pagar un extra por un producto más responsable, pero el 68% no confía en las reivindicaciones ambientales de las compañías y consideran que son meras tentativas de marketing. Finalmente, la encuesta pone de manifiesto la necesidad de transmitir en este ámbito mensajes “convincientes, verosímiles y materialmente relevantes” que ayuden a recuperar la confianza.²⁰

Lecciones aprendidas

Cambio cultural – Vencer las resistencias para liderar el sector

1. Invertir en la transformación de los valores y el modo de pensar de la compañía. Dada la importancia decisiva que tiene la cultura para el sector servicios, Havas identificó los líderes y obstáculos del cambio y creó una red que tenía la finalidad de convencerlos a todos.

2. Asegurar la implicación de los líderes para que los demás sigan su ejemplo. El consejero delegado de Havas defendió claramente y públicamente la transformación del grupo hacia la sostenibilidad.

Colaboración abierta – Una alianza con y más allá del sector

3. Intensificar las relaciones con los socios estratégicos del sector. La compañía involucró a sus principales grupos de interés, entre ellos organismos públicos, proveedores y clientes, en proyectos que promueven un cambio sistemático del sector hacia la sostenibilidad.

Ecoinnovacion – De la reducción de la huella ecológica a la ecointeligencia

4. Poner en práctica medidas con las que obtener victorias rápidas. El análisis de la huella de carbono del grupo presenta de una forma directa datos concretos con los que trabajar.

5. Crear productos y servicios ecoinnovadores. Havas amplió su modelo de negocio para incluir nuevas herramientas de estudio, metodología y evaluación sostenible de las campañas de comunicación y del valor de la marca.

Conclusiones y recomendaciones finales

El objetivo inicial de este estudio era analizar qué tipo de cambio llevan a cabo las empresas para incorporar la sostenibilidad ambiental en sus estrategias y políticas. Durante este ejercicio nos hemos interesado por la gestión del mismo proceso de cambio: ¿cómo empiezan a transformarse las empresas una vez han decidido trabajar por la sostenibilidad ambiental?

El repaso a la literatura al principio del informe ha revelado tres ejes especialmente interesantes a la hora de adaptar las actividades de una compañía a los retos ambientales: la cultura, la colaboración y la ecoinnovación. El análisis de los cuatro casos de estudio seleccionados ha confirmado la importancia de estos elementos. En cada uno de los casos hemos extraído algunas lecciones concretas, organizadas según las tres categorías anteriores. Podemos ahora pasar a resumir los temas recurrentes en forma de lista de recomendaciones provisionales, siempre teniendo en cuenta que tales recomendaciones no han sido comprobadas en términos cuantitativos. En todo caso, lo que hemos hecho es presentar empresas que han llevado a cabo un cambio estratégico para incorporar la sostenibilidad ambiental desde un punto de vista interno. Hemos escogido empresas de distintos sectores y ubicaciones con la finalidad de enriquecer el abanico de lecciones aprendidas y de mostrar dos cosas: este tipo de transformación está incluido en la agenda de empresas muy distintas y puede ejecutarse de modos muy distintos. En estos casos concretos han sido recurrentes los siguientes temas.

Cambio cultural – Introducir la sostenibilidad en el ADN de la compañía

Es importante observar que en los cuatro estudios de caso se ha tenido en cuenta la cultura de la organización durante el proceso de transformación. Aunque seguramente no es la cultura el primer elemento que nos viene a la cabeza cuando pensamos en la sostenibilidad y la adaptación a los desafíos del medio ambiente, 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 en las que nos hemos encontrado más dificultades.

El análisis del cambio producido en Scandic y Havas nos indica que la cultura es absolutamente fundamental para que las compañías de servicios transformen sus actividades hacia la sostenibilidad ambiental. Tras 15 años de iniciativas encaminadas a hacer una empresa “más verde”, Scandic Hotels llegó a la conclusión de que en realidad lo más difícil era mantener el impulso inicial del cambio ante sus 6.600 empleados. De hecho, aunque puede haber políticas y procedimientos que acompañen a los empleados en sus tareas, lo cierto es que las actividades propias de una industria de los servicios dependen de las creencias y la voluntad de dichos empleados para incorporar nuevos valores. En el caso de Havas, la resistencia interna al cambio y la voluntad de mantener unas concepciones de la comunicación y la publicidad más “tradicionales” constituyen una seria amenaza para el éxito de la “aventura verde” emprendida por la compañía.

A partir del análisis de la literatura llevado a cabo en la primera parte de este estudio, podemos hablar de cuatro medidas fundamentales que pueden adoptarse para lograr el cambio de cultura

en la organización: diseñar una visión; reforzar la comunicación durante el proceso de cambio; desarrollar programas formativos con objeto de potenciar el papel de los empleados; y, finalmente, garantizar la integración por medio del liderazgo. Combinando estas cuatro medidas con el estudio de Scandic, Desso, Havas y Acciona, pueden destacarse cuatro áreas principales como métodos particularmente relevantes para la transformación de la cultura organizativa.

1. Diseñar una visión positiva y ambiciosa

En las cuatro compañías analizadas hemos podido constatar una serie de ambiciones, metas y objetivos en relación con la sostenibilidad. En algunos casos, esta visión positiva y ambiciosa fue creada mediante asesoramiento externo y con el respaldo de métodos innovadores.

-Desso, que partía de una situación de crisis, escogió la filosofía y método Cradle to Cradle para apoyar su visión. En su estrategia fue decisiva la visión, audaz y ambiciosa, de transformarse en una empresa 100% certificada Cradle to Cradle. La decisión implicaba una gran inversión y una planificación a largo plazo, pero también resultaba fundamental para transmitir un compromiso que fuera lo bastante sólido para ejecutar los cambios necesarios hacia la sostenibilidad.

Scandic optó por diseñar su visión de sostenibilidad en colaboración con sus empleados. El hecho de implicar a todo el personal desde el inicio del proceso sirvió para concienciarlo de los retos que había en juego, así como de las oportunidades que la nueva dirección representaba. Organizar una serie de diálogos con los empleados también resultó decisivo para generar ideas más cercanas a la realidad de la compañía.

Trabajar en colaboración con asesores externos (EPEA y The Natural Step, respectivamente) supuso para Desso y Scandic una garantía de que sus pretensiones estaban en la línea de los retos ambientales que afrontaban sus industrias y de los temas ecológicos en general.

Desde un planteamiento distinto, tanto Havas como Acciona desarrollaron su visión verde en forma de estrategia proactiva con la que anticipar los cambios que podían perturbar la actividad de su sector (en el caso de Havas, el aumento de las expectativas de los consumidores en materia ambiental; en el de Acciona, la crisis económica). Una visión que permitió a ambas compañías diferenciarse radicalmente de sus competidores y diversificarse en nuevos mercados de crecimiento futuro, así como movilizar a sus empleados hacia la consecución de nuevos objetivos.

2. Involucrar y potenciar el papel de los empleados

Las cuatro empresas han elaborado materiales específicos con la idea de involucrar a los empleados y potenciar su papel en los procesos de cambio. Acciona elaboró manuales de buenas prácticas, organizó cursos *on line* y desarrolló *software* de evaluación del desempeño. Scandic acompañó el lanzamiento de su estrategia de una amplia acción formativa seguida de programas de iniciación automática y formación continua. Havas está estudiando la elaboración de un plan es-

estructurado en tres pasos y concebido para implicar, formar y orientar a los colaboradores. Desso evalúa el desempeño de los equipos en relación con los objetivos definidos en el método De la cuna a la cuna.

Aunque formar a los empleados durante el proceso de cambio es importante, todo apunta a que esta formación también debería llevarse a cabo en el proceso de iniciación. Asimismo, habría que reforzarla y actualizarla regularmente una vez la compañía recuperara su funcionamiento habitual.

Por otro lado, se están empezando a introducir indicadores clave de desempeño para evaluar la actuación de los empleados y departamentos y alinear la visión de la compañía con el comportamiento individual de la plantilla.

3. Asegurarse el apoyo e implicación del líder

Aunque es decisiva en todos los procesos de cambio importantes, el apoyo e implicación del líder lo es especialmente a la hora de conseguir el éxito de una estrategia de sostenibilidad ambiental. De hecho, las percepciones ideológicas que giran en torno a los problemas ambientales son tan personales y están tan ligadas a los valores y las creencias que solo mediante el ejercicio del liderazgo puede convencerse a las organizaciones de la necesidad de cambiar e inspirar a sus empleados para que sigan el impulso.

Los consejeros delegados de Acciona, Desso y Havas utilizaron su carisma y su poder personal para impulsar la integración de la sostenibilidad ambiental en sus estrategias, una iniciativa en la que han llegado a asumir riesgos personales como accionistas importantes de las compañías que dirigen. Es la prueba definitiva del compromiso profundo e irreversible con la sostenibilidad al que han llegado ante los accionistas, los empleados y la sociedad.

Otro aspecto inusual de este tipo de gestión del cambio es que, en realidad, los líderes visionarios antes citados no tenían conocimientos específicos de sostenibilidad ambiental al inicio del proceso; posteriormente los adquirieron a base de lecturas, conferencias, formación o reuniones con expertos medioambientales. Entendieron que la sostenibilidad era esencial para el futuro de su empresa y se arriesgaron a hacer de la compañía un laboratorio en el que poner en práctica estrategias ad hoc y situarse al frente del proceso de cambio.

4. Mantener nuevos valores a través de la estructura

Con más de 15 años de experiencia en el ámbito de la sostenibilidad, Scandic es, de las compañías analizadas en este proyecto, la que aporta más datos sobre el proceso de cambio hacia la sostenibilidad. En Scandic, los agentes del cambio (denominados *líderes en sostenibilidad*) son decisivos para mantener el impulso inicial y priorizar las acciones en materia ambiental en toda la organización. Se trata de personal especializado en otras áreas técnicas (desde las finanzas hasta los servicios de mantenimiento) que de forma voluntaria asumen responsabilidades vincu-

ladas con el medio ambiente. Esta iniciativa demuestra que una ligera adaptación en la estructura de la organización para incorporar en cada equipo criterios y responsabilidades ambientales puede resultar especialmente eficaz.

Otras compañías como Desso, Havas y Acciona modificaron su estructura operativa con objeto de afianzar los temas medioambientales en su organigrama. Los directores de Calidad y Medio Ambiente se convirtieron en gestores de Sostenibilidad y, a veces, Innovación, con funciones más amplias y de mayor calado. Esta situación ayudó a despertar conciencias y a fraguar compromisos tanto a nivel interno como externo.

Colaboración abierta – Implicar los grupos estratégicos de interés

Frente al alcance del desafío ambiental, cualquier iniciativa aislada de una compañía o de un individuo, aunque sea importante y encomiable, difícilmente surtirá efecto por sí sola. La sostenibilidad ambiental exige medidas conjuntas. En el apartado introductorio del presente informe se concluye que esta colaboración podría abordarse de cuatro formas distintas: influencia en el conjunto de la cadena de suministro; establecimiento de una red de contactos con grupos de influencia como ONG, científicos y especialistas del mundo académico; desarrollo de planes de comunicación multilateral con los clientes; y la creación de clústers sectoriales mediante la colaboración con los competidores.

Del análisis conjunto de la literatura y de las cuatro empresas se infieren cuatro métodos de colaboración potencialmente complementarios para la búsqueda de la sostenibilidad ambiental.

1. Utilizar el poder de negociación para influir en la cadena de valor

Tanto Scandic como Desso recurrieron a su poder de negociación para arrancar un mayor compromiso a sus proveedores. Ambas compañías tuvieron que dar por finalizadas sus relaciones comerciales con algunos de estos proveedores, pero a cambio obtuvieron el compromiso renovado de casi todos los que habían aprobado sus nuevas políticas. La experiencia de Scandic pone de relieve que, aunque la cadena de suministro pueda llegar a limitar los resultados de una compañía, si las políticas de aprovisionamiento están bien diseñadas la cadena de suministro también puede representar una gran oportunidad. Las otras dos compañías también han hecho algunos avances en este ámbito.

2. Invertir en la comunicación con los clientes

Sin duda, invertir en comunicación ofrece una doble ventaja: por un lado, la de ejercer presión para lograr un cambio social más amplio, y, por otro, la de mejorar la imagen de la compañía. Con ello las empresas esperan conseguir una base de clientes más amplia y atraer la empatía de los reguladores y la administración pública, que pueden ser clientes y grupos de interés relevantes.

Acciona supo ver las posibilidades que ofrecía una estrategia como esta e hizo una inversión considerable en una campaña de comunicación. Igualmente, Desso dedica no pocos esfuerzos a comunicar el concepto de Cradle to Cradle en sus redes de clientes.

3. Asociarse con consultores expertos

Scandic y Desso han trabajado muy estrechamente con organizaciones que se dedican a acompañar a las empresas en el proceso de cambio hacia la sostenibilidad ambiental. Así, trabajar con la ONG The Natural Step ayudó a la cadena hotelera escandinava a entender los retos ambientales planteados a escala mundial y a diseñar una nueva estrategia en la que recoger esos mismos retos.

Desso adquirió una nueva identidad tras vincularse estrechamente con el método Cradle to Cradle desarrollado por la consultoría EPEA. Por su parte, Acciona constituyó, junto con algunas organizaciones no gubernamentales, un comité de expertos independiente con la finalidad de mejorar su política en materia de sostenibilidad.

4. Ejercer presión sobre otros socios comerciales

Las cuatro compañías estudiadas afirmaron que su visión en materia de sostenibilidad ha influido en la relación que mantienen con sus principales socios comerciales. Scandic Hotels ejerce una presión continua sobre los propietarios de inmuebles para que tomen decisiones más respetuosas con el medio ambiente. Desso se une a otras compañías que han adoptado el método Cradle To Cradle para fusionar sus iniciativas en comunicación, y tiene previsto influir en nuevas empresas para que se adhieran a la iniciativa. Havas, por su parte, trata de lograr la implicación de sus socios en el proceso de cambio. Por último, Acciona está presente en distintos grupos de trabajo trans-sectoriales que se dedican a reflexionar sobre temas ambientales como la energía y el cambio climático.

Ecoinnovación – Integrar la sostenibilidad en los procesos y productos

Cuando se trata de abordar problemas medioambientales como el cambio climático, la escasez de agua o la pérdida de biodiversidad, no basta con dar pequeños pasos: hacen falta cambios estructurales profundos. Cualquier empresa que se plantee seriamente iniciar una transformación para mitigar los efectos de su actividad sobre el medio ambiente deberá ir más allá del análisis de la huella de carbono –aunque no sea este un mal punto de partida. Además de referirnos a otros métodos y planes, en la introducción hemos aludido al Camino de la sostenibilidad (*The sustainable pathway*), un concepto que pone de relieve tres pasos necesarios para llegar a la sostenibilidad: planificar victorias rápidas, formular proyectos de ecoinnovación con nuevos productos y servicios verdes y cambiar estratégicamente los sistemas mediante la reestructuración del proceso.

Las cuatro compañías analizadas no han seguido necesariamente este orden, pero sí que han ido más allá de las meras iniciativas de carácter simbólico y han puesto en marcha cambios más profundos en la estructura de sus actividades.

1. Utilizar estratégicamente la sostenibilidad para posicionar la compañía

Las compañías aquí analizadas han utilizado la sostenibilidad para posicionarse estratégicamente en su sector. Acciona ha desarrollado nuevos mercados y ha modificado eficazmente el núcleo de sus actividades, un cambio que ha consolidado en parte a través de adquisiciones empresariales. Desso recurrió a la sostenibilidad como vía de reposicionamiento de la empresa tras un cambio de equipo directivo. Scandic hizo uso de valores de sostenibilidad ambiental para crear una cultura coherente que implicara tanto a clientes como a empleados. Havas adquirió el compromiso de ayudar a los clientes a entender y aprovechar las oportunidades que surgen de prácticas más sostenibles para así lograr un posicionamiento estratégico.

2. Promocionar el cambio gracias a las certificaciones

Las certificaciones resultan útiles a algunas compañías para obtener una ventaja competitiva, una transparencia y una confianza auténticas y duraderas. Desso logró una certificación Cradle To Cradle para algunas gamas de productos; Scandic obtuvo la concesión de ecoetiquetas europeas; y Acciona posee la certificación ISO 14001. Los certificados ambientales ayudan a racionalizar la política interna, a poner en práctica estrategias de *benchmarking* y a implicar a toda la empresa en la consecución de un objetivo común.

3. Asegurar victorias rápidas como primer paso para lograr el cambio sistémico

El cambio integral no se consigue de la noche al día. Las victorias rápidas allanan el terreno para la consecución de un cambio sistémico más amplio en la empresa. Havas puso en marcha una estrategia de reducción de la huella de carbono como primer paso para involucrar a los empleados y obtener datos concretos con los que trabajar. Desso, por su parte, elaboró un plan estructurado en dos fases cuyo primer estadio consistía en eliminar una contaminación muy costosa y en mejorar la eficacia de las principales actividades desarrolladas por la compañía.

4. Evaluar el progreso y cuantificar los objetivos

La evaluación es fundamental y ayuda a centrar los esfuerzos en aquellos ámbitos que presentan más puntos débiles. Scandic, Acciona y Desso han puesto en marcha planes de evaluación. Los principales indicadores de desempeño ambiental –eficacia energética, utilización de recursos hídricos, residuos generados, etc.– suelen publicarse en el informe de sostenibilidad junto con algunos objetivos establecidos a medio y largo plazo.

Recomendaciones para transformar la empresa hacia la sostenibilidad

Cambio cultural – Introducir la sostenibilidad en el ADN de la compañía:

1. Diseñar una visión positiva y ambiciosa.
2. Involucrar y potenciar el papel de los empleados.
3. Asegurarse el apoyo e implicación del líder.

Colaboración abierta – Implicar los grupos estratégicos de interés:

1. Influir en la cadena de valor.
2. Invertir en la comunicación con los clientes.
3. Asociarse con consultores expertos.
4. Ejercer presión sobre otros socios comerciales.

Ecoinnovación – Integrar la sostenibilidad en los procesos y productos:

1. Posicionar estratégicamente la compañía.
2. Promocionar el cambio gracias a reconocimientos externos.
3. Asegurar victorias rápidas.
4. Evaluar el progreso y cuantificar los objetivos.

Fuente: autores.

Paradigma de la empresa verde



Fuente: autores.

Para profundizar: webs de interés

THE NATURAL CAPITALISM: www.natcap.org

BIOMIMICRY (BIOMIMÉTICA): www.biomimicry.net

THE NATURAL STEP: www.naturalstep.org

CRADLE TO CRADLE (DE LA CUNA A LA CUNA): www.mbdc.com

STRATEGY FOR SUSTAINABILITY: www.strategyforsustainability.com

GREEN TO GOLD: www.eco-advantage.com

GLOBAL FOOTPRINT NETWORK: www.footprintnetwork.org

EARTH POLICY INSTITUTE: www.earth-policy.org

SOCIETY FOR ORGANIZATIONAL LEARNING: www.solonline.org

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: www.wbcsd.org

Bibliografía y referencias

- BEARDSLEY, S.; BONINI, S.; MENDONCA, L.; OPPENHEIM, J.** (2007). "A New Era for Business", *Stanford Social Innovation Review* (verano). http://www.ssireview.org/articles/entry/a_new_era_for_business/ (acceso: 3 de mayo de 2009).
- BENN, S.; DUNPHY, D.** (2009). *Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future - Understanding Organizational Change*. Oxon: Routledge.
- BENYUS J.** (2002), *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*, Harper Perennial.
- BENT, D.; DRAPER, S.** (2007). *Leader Business Strategies* (octubre). Londres: Forum for the Future.
- BLU SKYE CONSULTING** (2007). *Making sustainability work: understanding the discipline of sustainable value*. <http://www.bluskye.com/> (acceso: 15 de agosto de 2009).
- BONINI, S.; OPPENHEIM, J.** (2008). "Cultivating the green consumer", *Stanford Social Innovation Review* (otoño).
- BRAUNGART, M.; MC DONOUGH, W.** (2003). *Cradle to cradle, remaking the way we make things*. Londres: Vintage.
- CAMERON, E.; GREEN, M.** (2007). *Making sense of change management, A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Londres: Kogan Page.
- COOK, D.** (2009). "Sustainability as a catalyst for innovation" (23 de febrero). <http://www.thenaturalstep.org/en/sustainability-catalyst-innovation> (acceso: 31 de marzo de 2009).
- DANIELL, M.** (2006). *The elements of strategy*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- DOPPELT, B.** (2003). *Leading change toward sustainability. A change management guide for Business, Government and Civil Society*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- DRAPER, S.; HANSON, L.; UREN, S.** (2006). "Are you a leader business? Hallmarks of sustainable performance". <http://www.forumforthefuture.org/> (acceso: 7 de abril de 2009).
- EPSTEIN, J. M.** (2008). *Making sustainability work, best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- ESTY, D.; WINSTON, A.** (2006). *Green to Gold, How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. Nueva Jersey: Yale University Press.
- HART, S. T.** (1997). "Beyond greening: Strategies for a sustainable world". *Harvard Business Review*.

- HARVEY, F.** (2008). "The Heat is on". *The Financial Times*, Climate Change Series: Parte III: "Businesses" (2 de diciembre), p. 6-8.
- HARVEY, F.** (2008). "Upside of a downturn". *The Financial Times*, Climate Change Series: Parte III: "Businesses", p. 11-13.
- INFORME BRUNDTLAND** (1987). "Our Common Future". <http://www.worldinbalance.net/agreements/1987-brundtland.php> (acceso: 13 de febrero de 2009).
- KOTTER, J. P.** (1996). "Leading Change". Boston: Harvard Business School Press.
- LEIGH, A.; MAYNARD, M.** (2003). *Perfect Leader*. Londres: Random House.
- LOVINS, A., LOVINS H., HAWKEN P.** (1999). "Natural capitalism: Creating the Next Industrial Revolution", Back Bay Book.
- LOZANO J. M.** (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*, Editorial Trotta, Madrid.
- Mc DONOUGH, W.** (2008). *Cradle to cradle certification program*. Charlottesville: MBDC.
- Mc KINSEY QUARTERLY** (2007). "How companies think about climate change, a global survey". http://www.mckinseyquarterly.com/How_companies_think_about_climate_change_A_McKinsey_Global_Survey_2009
- OPPENHEIM, J.; BONINI, S.; BIELAK, D.; KEHM, T.; LACY, P.** (2007). "Shaping the new rules of competition: UN Global Compact Participant Mirror". McKinsey&Company.
- PLAMBECK, E.; DENEND, L.** (2008). "Case Study: The greening of Wal-Mart". *Stanford Social Innovation Review* (primavera). <http://www.ssireview.org/articles/> (acceso: 3 de mayo de 2009).
- RAWLINSON, R.; HANNEGAN, C.; HARSHAK, A.; SUAREZ, D.** (2008). "Change Management graduates to the boardroom, from afterthought to prerequisite". Booz&Co.
- ROSEN, R.** (1995). *Strategic management, an introduction*. Harlow: Pearson Education.
- SCOTT, J. T.** (2008). *Managing the new frontiers – an introduction to the fundamentals*. Panama City (Florida): Management Education Services.
- SCHEIN, E. H.** (1994). "Coming to a new awareness of organisational culture". *Senior Management Review*. Massachusetts Institute of Technology.

SENGE, P. (2008). *The necessary Revolution*. Londres: Nicholas Brealey Publishing.

SENIOR, B.; FLEMING, J. (2006). *Organizational Change*. Harlow: Prentice Hall.

STERN, N. (2006). "The Stern Review: Report on the Economics of Climate Change". http://www.hm-treasury.gov.uk/stern_review_report.htm (acceso: agosto de 2009).

TERRACHOICE (2007). "The "Six Sins of Greenwashing"" (noviembre). http://www.terrachoice.com/files/6_sins.pdf (acceso: 1 de junio de 2009).

SANTOLARIA, M.; CORNELLA, A. (2009). *Sostenibilidad e Innovación en España*. Barcelona: UAB.

WERBACH ADAM (2009), *Strategy for Sustainability: A Business Manifesto*, Harvard Business Press.

Daniel Arenas

Coordinador de investigación del Instituto y profesor del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE

Es PhD y MA por el *Committee on Social Thought* de la University of Chicago, licenciado en Filosofía por la Universidad de Barcelona y diplomado del Programa de Desarrollo Ejecutivo de ESADE. Imparte cursos de sociología, ética empresarial y responsabilidad social de la empresa. Sus intereses en la investigación se centran en el área de la ética empresarial, la sostenibilidad y las relaciones con las comunidades.

Jérémie Fosse

Co-fundador y presidente de eco-union y colaborador del Instituto de Innovación Social

Ingeniero superior industrial de la Escuela INSA de Lyon, Francia, con especialidad en organización industrial. Ha estudiado en la Universidad Técnica de Berlín (TUB) y ha realizado un Executive MBA en Esade Business School. Tiene experiencia laboral en varias empresas del sector energético en distintos países. Es presidente de la ONG eco-union, director del Global Eco Forum y fundador de la consultora Ecodigma.

Emily Huc

Colaboradora del Instituto de Innovación Social

Licenciada en Derecho (Universidad de Toulouse) y en Administración de empresas (EICD 3A, Lyon), máster en Derechos Humanos en la Universidad de Londres y postgrado en Gestión del Cambio Organizacional (Birkbeck University, Londres). Ha trabajado en varias ONG de cooperación internacional en distintos países (Europa, Asia, África y Latino América). Como especialista de cambio interno ha liderado el cambio hacia la descentralización de los programas para la ONG internacional Christian Aid. Fundadora y presidenta de la compañía de ropa ética 'by eve'.

ESADE

Universidad Ramon Llull

Av. Torreblanca, 59
08172 Sant Cugat del Vallès (Barcelona)
T. (+34) 93 280 61 62
innovacionsocial@esade.edu
www.innovacionsocial.esade.edu



Promotores del Instituto de
Innovación Social

abertis



ISBN: 978-84-88971-36-4



9 788488 971364