
Treball Fi de Grau

Sostenibilidad Corporativa. El modelo 3D de implementación efectiva de una estrategia

Lina Nassar Clavijo



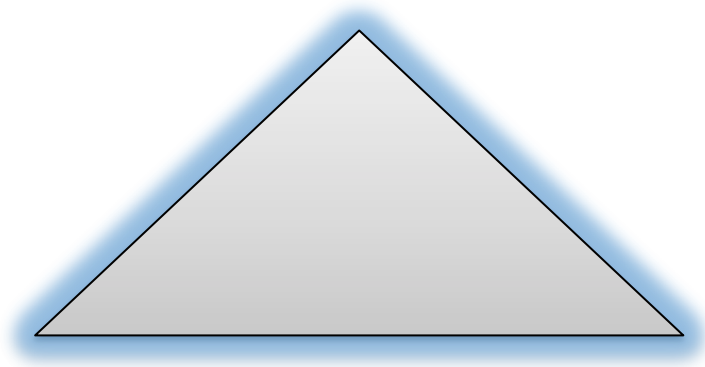
Aquesta tesi doctoral està subjecta a la licència [Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Esta tesis doctoral está sujeta a la licencia [Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

This doctoral thesis is licensed under the [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

El Modelo 3D de implementación efectiva de una estrategia



Trabajo Final de Grado

Alumna: Lina Nassar Clavijo

Tutor: Profesor Miquel Bastons Prat

Universidad: Universitat Internacional de Catalunya (UIC)

Grado: Administración y Dirección de empresas (ADE 2014-2018)

Barcelona, Mayo 2018

UIC
barcelona

INDICE DEL TRABAJO

Abstract.....	3
PRIMERA PARTE - CONCEPTO Y DESARROLLO DE LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA	
1. Introducción.....	4
2. El concepto de sostenibilidad.....	6
2.1 Significado de Sostenibilidad.....	7
2.2 Sentido ético de la “sostenibilidad”.....	8
2.3 Triple Bottom Line.....	10
3. Sostenibilidad, Misión y RSC. Sostenibilidad como estrategia corporativa.....	12
3.1 Modelo 3D de la Misión-Sostenibilidad.....	15
3.2 Efectividad del Modelo 3D. El proceso de “interiorización” de la estrategia.....	19
3.2.1 Motivación contributiva o prosocial.....	21
4. El liderazgo.....	22
4.1 Dimensiones del liderazgo.....	22
4.2 Desarrollo del liderazgo contributivo.....	24
5. Conclusiones primera parte.....	26
SEGUNDA PARTE- ESTUDIO DE CASOS PRACTICOS	
6. Modelo de desarrollo sostenible en AIGÜES DE BARCELONA (AB).....	28
6.1 Sostenibilidad-Misión-RSC en AB.....	30
6.2 Modelo 3D en AB (Statement, Motivation and Practice).....	30
6.3 Conclusiones y desafíos en AB.....	37
7. Modelo de desarrollo sostenible en UNILEVER.....	38
7.1 Conociendo a Unilever.....	38
7.2 Modelo 3D en Unilever.....	39
7.3 Conclusiones del Modelo de desarrollo sostenible en Unilever.....	47
Conclusiones finales del trabajo.....	48
Referencias.....	49
Anexo 1.....	53
Agradecimientos.....	56

Abstract

Con este trabajo se pretende conocer qué es la sostenibilidad corporativa y cómo implementarla como estrategia, con ello se propone un modelo 3D que nos va a permitir identificar cuáles son los pasos a seguir para su desarrollo efectivo. La primera parte del trabajo nos muestra qué se entiende por sostenibilidad en términos generales para después poder trasladar su significado y relevancia dentro de la empresa. En la segunda parte del trabajo se analizará el desarrollo de las estrategias de sostenibilidad de dos empresas reales (Aigües de Barcelona y Unilever), para averiguar, a través del modelo 3D, como se ha desplegado cada una y así poder comparar su grado de efectividad. Es comparando que conseguiremos descubrir las dificultades que existen en la implementación de la sostenibilidad en la práctica diaria. Será gracias a un proceso de "interiorización" de la misión que las empresas tendrán la posibilidad de mejorar en este ámbito y para ello, deberán promover una motivación y un liderazgo de tipo contributivo.

1. Introducción

El tema de este trabajo es la sostenibilidad corporativa (*corporate sustainability*). Los objetivos que se plantean son 1) delimitar qué se entiende por sostenibilidad corporativa y 2) qué dificultades encuentran las empresas a la hora de querer implementar esta estrategia de un modo efectivo en la práctica.

El trabajo se divide en dos partes, una de carácter conceptual y otra consistente en el estudio de dos casos prácticos, el de Aigües de Barcelona y Unilever. En la primera parte empezaremos realizando un análisis del concepto de *sostenibilidad y sostenibilidad corporativa*, y de su relación con otros conceptos con significado similar, como por ejemplo, el de responsabilidad social corporativa (RSC) o el de *Triple Bottom Line*. El propósito en esta parte es adquirir un conocimiento claro de la teoría y la puesta en práctica de una estrategia de sostenibilidad. Por ello, después se estudiarán las condiciones para la “implementación” efectiva de una estrategia de sostenibilidad. Aquí es donde se tratará la triple dimensión del despliegue efectivo de una estrategia, mostrando que el proceso de “implementación” debe ir acompañado de un proceso de “interiorización”.

Esta investigación nace del interés por conocer los recursos y mecanismos que disponen las empresas para medir y controlar el creciente impacto económico, social y ambiental que deriva de sus decisiones. Por ello, no se trata de analizar únicamente los efectos económicos que se ocasionen de un plan sostenible, sino que nos enfocaremos en ciertos aspectos más profundos y de especial trascendencia que van más allá del puro ánimo de lucro ¿En que se convierte una empresa que no tiene en cuenta el impacto de sus decisiones en la sociedad? ¿Qué pasaría si como empresa no previniésemos las posibles consecuencias de nuestros actos? ¿Es la sostenibilidad una forma de ampliar la responsabilidad de las empresas? Al menos en la actualidad, no podemos

comprender el equilibrio sostenible de una empresa basándonos solamente en su vertiente económica y esto se debe en parte, al hecho de que la economía fluctúa, no es estática (existen épocas de bonanza y de recesión que requieren de especial control y atención), además, el cambio climático se ha convertido en un reto que impacta tanto en la economía como en el mercado. No podemos olvidarnos del aspecto social, toda economía por más sana que sea, presenta un cierto nivel de desempleo, pobreza, desplazamientos, discriminación por género... entre otras cuestiones, que dificultan la inclusión de ciertos sujetos en condiciones de igualdad. Hay “fallos del mercado” (Epstein, 2009). Este es el marco general que subyace al concepto de *Triple Bottom Line*. No obstante, el objetivo es ir un poco más allá del esquema general de la Triple Bottom Line e ir hasta las condiciones de desarrollo en la práctica de la sostenibilidad corporativa. Aquí se verá el papel que juegan las motivaciones y el liderazgo.

La sostenibilidad empresarial supone un reto a nivel global que requiere seguir un largo camino en el que se deberá batallar con diversos obstáculos. La idea de sostenibilidad es básicamente el reflejo de una preocupación que es común en nuestra sociedad, tanto a nivel individual como colectivo, en relación al impacto de las decisiones. La implementación de una estrategia de sostenibilidad es muy compleja, dada la interconexión de variables que intervienen en el proceso. Aquí vamos a proponer un modelo de desarrollo de tal implementación en tres dimensiones: una formal, una motivacional y otra operativa. En la segunda parte del trabajo se procederá a realizar una investigación más práctica sobre las experiencias, opiniones, sistemas llevados a cabo, programas etc. de empresas que han implementado una estrategia de sostenibilidad en el día a día de su actividad. Se analizará el caso de Aigües de Barcelona y Unilever. El objetivo de esta segunda parte es entender, a partir de entrevistas a directivos y testimonios de primera mano, los logros, las dificultades y las soluciones que algunas empresas han desarrollado para implantar una política de sostenibilidad. Una vez acabadas las dos partes del trabajo expondremos las conclusiones finales del mismo.

PRIMERA PARTE- CONCEPTO Y DESARROLLO DE LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

2. El concepto de sostenibilidad

El desarrollo de la estrategia de sostenibilidad se presenta generalmente como un reto, un desafío para muchas empresas, lo que es lógico dada la incertidumbre que existe en cuanto a la efectividad de su implementación (Epstein, 2009). Cuando hablamos de *implementación*, aquí nos referimos a la “aplicación en la práctica” de proyectos, planes o ideas. Dicha *implementación*, para que sea real y efectiva, requiere de un procedimiento concreto que la empresa deberá desarrollar. Llevar una idea a la práctica no es tarea fácil. Lamentablemente el desarrollo de una política de sostenibilidad no garantiza que la puesta en acción de la misma sea la esperada o incluso que la misma llegue a asentarse en la realidad. Por ello deberemos definir cuál es el proceso a través del cual se puede conseguir implantar la sostenibilidad como estrategia. Aquí veremos el papel que juegan factores como la *motivación prosocial* y *el liderazgo contributivo*.

En la actualidad predomina en el ámbito de la misión empresarial el decir, el proponer o el definir, los *Mission Statements*, “declaraciones” sobre programas de actuación que las empresas quieren llevar a cabo (ésta sería la *dimensión formal-intelectual* de una estrategia). Pero son pocas las empresas que consiguen materializar dichas ideas y convertirlas en algo efectivo en la práctica (lo que sería la *dimensión operativa* de la estrategia) (Leonard, 2009). Aquí vamos a mostrar que la *implementación* de una estrategia en la práctica, nunca es directa (de la definición a la práctica), sino que antes hay que “interiorizarla” como *motivación* (esta sería la *dimensión motivacional* de una estrategia). Una política o estrategia sostenible nunca llega a ser *implementada* de modo *efectivo* si no se *interioriza* como *una motivación personal* (Bastons & Rey, 2017). Solo conseguiremos que lo manifestado en un papel se plasme en la

realidad, cuando las empresas sepan desarrollar una motivación de tipo contributivo, lo cual requiere, a su vez, un liderazgo especial.

2.1 Significado de Sostenibilidad

El significado de la sostenibilidad aun sigue siendo un poco ambiguo, difícil de concretar y delimitar. En la actualidad existen amplias fuentes sobre las iniciativas y la reducción de impactos ambientales, sin embargo, la cuestión sobre *qué se entiende por autentica sostenibilidad*, aún permanece abierta (Milne & Gray, 2013). Las respuestas a esta cuestión han intentado cobrar su sentido en base a la estructura de la *Triple Bottom Line*, de la que hablaremos en el siguiente apartado, pero que cabe afirmar, en primera instancia, que no parece resolver efectivamente dicha cuestión.

La definición más aceptada de sostenibilidad, propuesta en el que se conoce como *Informe Brundtland* (Brundtland Report, World Commission 1987), indica que la sostenibilidad es *“el desarrollo económico que satisfice las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas”*. Hoy en día las empresas están incorporando la sostenibilidad en la definición de su misión y objetivos (Mirvis et al., 2010; Morrish et al., 2011; Baral; & Pokharel, 2016), y dicho término ya es común en la investigación y en la práctica del Management (Wilson, 2003). Sin embargo, se han podido reconocer las dificultades que presenta el concepto de sostenibilidad tanto por su significado confuso como por el desconocimiento sobre su aplicación y desarrollo efectivo en la práctica empresarial (Fergus & Rowney, 2005; Linnenluecke, A Griffiths, 2010; Gibson, 2012; Kates et. al., 2012). Las generaciones futuras dependen de las generaciones presentes y son estas últimas las que se deben preocupar por complacer sus necesidades actuales con una limitación muy clara, *la de no perjudicar a las necesidades de otros en un futuro*. Es por ello que la incorporación de las sostenibilidad como estrategia corporativa requiere revisar la misión actual de la empresa.

La implementación de una política sostenible requiere redefinir la misión y revisar el proceso de valoración de las consecuencias de la práctica empresarial (Bastons & Armengou, 2017). Lo importante empieza a ser el “quién” y el “cómo”, es decir, a *quién* afectamos con nuestras actuaciones como organización y *cómo* hemos de valorar esos efectos.

Por otra parte, podemos distinguir entre una visión positiva y una negativa de la sostenibilidad.

- **Negativa.** La perspectiva negativa de la sostenibilidad corporativa, está en conexión con los “otros” sin embargo, no se habla en términos de “mejora” sino en términos de “no perjudicar” a las otras generaciones. Esta determinación es la más común en la actualidad.
- **Positiva.** Involucra el sentido de la sostenibilidad empresarial basándose en el “mejorar” las capacidades de los otros. Como señala Amartya Sen (2011) la sostenibilidad ha de verse como *“la realización de la misión de la empresa mejorando la posibilidad de que los stakeholders (los implicados) realicen las suyas”*.

2.2 Sentido ético de la “sostenibilidad”

¿Tiene la sostenibilidad una composición ética? o ¿Es en realidad un concepto neutral en cuanto a moral? Existen diversas posiciones al respecto, y varios autores afirman la presencia de la **relación ética-sostenibilidad** (Eberhardt-Toth & Wasieleski, 2013). Podemos decir que la esencia de la sostenibilidad, procede propiamente de la decisión de un hombre que busca, en cierto modo, poder enmendar o prevenir los efectos negativos de una decisión empresarial, que colisionan con la idea de bienestar social, medioambiental y económico. El problema radica en el **modo que se valoran los efectos** de una acción (Fergus & Rowney, 2005), y por ello, siguiendo la línea de desarrollo de la *World Commission*, se deben considerar mínimamente dos aspectos básicos del proceso de valoración:

1) “Qué” efectos hemos de considerar.

Con esto se nos invita a considerar tanto los objetivos como los resultados (lo que se desea y lo que se provoca realmente) (Bastons & Armengou, 2017). No sólo tenemos en cuenta lo que se pretende (nuestros objetivos propios) sino que también hemos de reconocer el impacto “real” de nuestras actuaciones sobre los otros (los resultados producidos), sean generaciones presentes o futuras.

2) “Cómo” hemos de valorarlos, según un criterio que nos indique qué es lo correcto o lo incorrecto.

Una acción es sostenible si no reduce las posibilidades de actuación de los implicados, es decir que, el criterio objetivo que da a la sostenibilidad un sentido ético depende de que *se aumenten o se reduzcan las posibilidades de satisfacer las necesidades de los otros*.

En efecto, la valoración de las consecuencias es una parte esencial del proceso de decisión (Simon, 1945: 77; Bastons, 2008). Según Hartman (2006) enseñar a valorar adecuadamente las consecuencias de las decisiones es uno de los aspectos centrales de la educación ética, tanto personal, como profesional y directiva. Con esta doble perspectiva la sostenibilidad se entiende como un *modo ético de tomar decisiones*. Podemos añadir que el papel de las virtudes morales juega un papel fundamental por no decir casi central en cuanto al significado ético de la sostenibilidad. Debemos cuestionarnos pues, *cómo queremos vivir, qué clase de personas queremos ser o qué cualidades personales queremos tener* (Bañón et al., 2011 & Frasz, 1993, 260). Una ética medioambiental debe incluir a su vez el desarrollo de una ética de la virtud medioambiental (Frasz, 1993; Sandler & Cafaro, 2005).

2.3 Triple Bottom Line

John Elkington (1994) estableció lo que hoy entendemos por *Triple Bottom Line*, que en líneas generales es un concepto que busca definir la sostenibilidad de una empresa atendiendo a tres criterios fundamentales: el económico, el social y el medioambiental (Figura1). Estos son los tres elementos que toda empresa debe tener en cuenta a la hora de desarrollar e integrar el proyecto de sostenibilidad como estrategia. Es decir, el objetivo principal es que estas tres vertientes se consigan reunir en un solo proyecto que nos permita lograr una iniciativa exitosa y de mayor impacto.

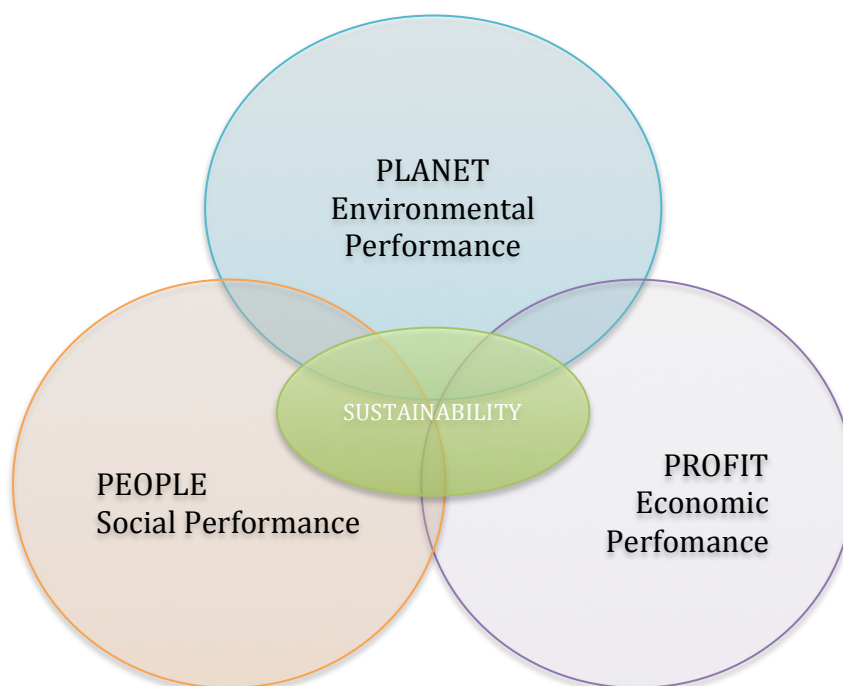


Figura1. Esquema Triple Bottom Line

Este esquema, no obstante, no parece que resuelva exitosamente o al menos detalladamente la concreción de lo que es la sostenibilidad. Algunos autores consideran que es una idea demasiado abstracta que sólo intenta marcar “líneas de actuación” y deja el problema de la *implementación* efectiva incompleto (Kates et al., 2010), llegando incluso a concebir esta idea como un

simple *business reporting* poco efectivo para el logro de una sociedad realmente más sostenible (Milne & Gray, 2013). Otras posturas advierten que la Triple Botom Line no recoge la visión inter-temporal, que es esencial para una sostenibilidad efectiva (Bansal & DesJardine, 2014) o que las tres dimensiones, tanto la social como la económica y la ambiental, no son fáciles de conciliar (Bañon et. al., 2011). La disyuntiva que se abre ante esta cuestión es que en la práctica es difícil conseguir un beneficio económico, al mismo tiempo que estar comprometido con el mantenimiento del planeta y la sociedad. En última instancia podemos llegar a afirmar que la idea de la Triple Bottom Line en la teoría parte de una intención de “beneficencia corporativa” y en la práctica hace que resulte obsoleta la verdadera intención de un desarrollo corporativo en términos de sostenibilidad. Esos conceptos al final pueden quedar vacíos, sin contenido y sin conexión con la realidad (Kates et al., 2012).

Sin entrar en una valoración crítica parece más conveniente que nos centremos principalmente en cómo relacionar este concepto con la implementación estratégica de la sostenibilidad, teniendo en cuenta, además, aspectos como la redefinición de la misión, la motivación y el liderazgo; términos que se encuentran detrás del problema, incluso en la Triple Bottom Line, pero que no se hace mención a ellos explícitamente.

3. Sostenibilidad, Misión y RSC. Sostenibilidad como estrategia corporativa.

Una vez hemos analizado lo que es la sostenibilidad en términos generales y la visión que se tiene de ella, vamos a centrarnos en el problema de hacerla efectiva en la práctica empresarial, es decir, vamos a determinar qué es lo que impide implementar una estrategia de sostenibilidad. Aquí también se tratará la relación que hay entre la Sostenibilidad con la Misión y la RSC.

La misión de la empresa consiste *en satisfacer las necesidades de otros, y, si vamos un paso más allá, podemos afirmar que la sostenibilidad no sólo consiste en satisfacer las necesidades de otros sino que es además, un modo de realizar la propia misión de manera más responsable*. Es necesario que para llegar a realizar la misión (aquello que se hace, la razón de ser de la empresa) de un modo más responsable, *la redefinamos* (Mirvis et. al., 2010; Baral & Pokharel, 2016). Es al redefinir la misión en conexión con la sostenibilidad que finalmente podemos hablar de un proceso de *interiorización* dentro de la empresa que permita a los integrantes de la misma *actuar por el interés personal de satisfacer las necesidades de otros*. Con esto último nos estamos refiriendo a la creación de una motivación especial, conocida como *contributiva o prosocial* que, a su vez, es impulsada por un liderazgo también de tipo *contributivo*. El problema con el que nos encontramos a la hora de querer hacer efectiva la sostenibilidad, es que se olvida que este tipo de motivación y liderazgo son los que nos permitirán interiorizarla. Más adelante profundizaremos en esta cuestión y explicaremos cómo promover la motivación prosocial a través del liderazgo.

Antes hemos dicho que la definición de sostenibilidad más aceptada consiste en *“el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer a capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas”*, pues bien, de aquí podemos deducir dos cosas:

- 1) Que tanto el concepto de sostenibilidad como el de misión de una empresa tienen por objeto *“la satisfacción de los otros”*,
- 2) Y que la sostenibilidad aportaría un *modo de realizar* dicha misión: *“satisfacer necesidades sin perjudicar el hecho de que otros puedan complacer las suyas”*.

Dado que nuestro objetivo es ir más allá de la simple interpretación de sostenibilidad, debemos adaptar la concepción anterior al mundo empresarial, pudiendo proponer entonces una definición de *Sostenibilidad Corporativa* que consistirá en *“desarrollar la propia misión sin perjudicar las posibilidades de que otros (los stakeholders) realicen las suyas”* (ésta sería una versión negativa de sostenibilidad). Además, es fundamental que cuando hablemos de la relación existente entre Misión y Sostenibilidad hagamos hincapié también en la idea de *Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*, puesto que hay entre estos tres conceptos un vínculo que es indispensable clarificar (Rey & Bastons, 2017). En la actualidad se suele confundir comúnmente el significado de RSC con el de sostenibilidad corporativa (Bansal & DesJardine, 2014) y es que dicho error encuentra su origen en primer lugar, en la intrínseca relación entre términos y en segundo lugar, al entender que la sostenibilidad, como concepto, engloba muchos otros y entre ellos el de RSC. Más aun, el concepto de sostenibilidad integra en sí mismo como mínimo cuatro términos de especial trascendencia (Wilson, 2003): 1) Sustainable Development (Desarrollo sostenible), 2) Corporate Social Responsibility (RSC), 3) Stakeholder Theory y 4) Corporate Accountability.

Podemos entender por *desarrollo sostenible* aquella evolución de las políticas de RSC de modo que se amplíe la responsabilidad preocupándonos por todos los stakeholders y no solo por unos pocos (Porter & Derry, 2012; Bastons & Armengou, 2017). Ahora, la misión “se amplía” para satisfacer las necesidades presentes y futuras de todos los stakeholders. En conclusión, *la misión constituye el reflejo de muchas necesidades de los stakeholders que la empresa busca satisfacer y la sostenibilidad corporativa es una forma más responsable para alcanzarla* (Sekerka & Stimmel, 2012).

Como señala Bansal (2014), la sostenibilidad corporativa es pues un modo diferente de ejercer la RSC, ello sin confundir cuál es su verdadero objetivo, que en cualquier caso no es simplemente ser “solidario” (Bastons & Armengou, 2017). Podemos decir que, en la medida en que la sostenibilidad está vinculada con la misión, se entenderá como un *modo de ejercer la responsabilidad* (modo más responsable de realizar la misión). Este vínculo entre sostenibilidad y misión conforma pues, un modo de ejercer la responsabilidad como *estrategia* (no como mero *programa*). Es en base a esto que podemos distinguir entre una *RSC débil o fuerte*: una RSC será “débil” cuándo se desarrolle únicamente con programas y actuaciones de un departamento (entonces RSC y sostenibilidad corporativa difieren); mientras que una RSC será “fuerte” cuándo no difiere de lo que es la sostenibilidad, es más, se pueden considerar lo mismo (Norman & MacDonald, 2004). Esta vinculación como iguales se fundamenta en la afirmación: *sostenibilidad es un modo de realizar la misión más responsable*. En la segunda parte de este trabajo veremos, para ejemplificar, como Aigües de Barcelona (AB) lleva a cabo políticas de RSC “fuertes”. Vemos ya que Sostenibilidad, Misión y RSC se unifican y tiene sentido que las políticas de RSC se integren dentro de la estrategia de sostenibilidad de la empresa.

3.1 Modelo 3D de la Misión-Sostenibilidad

Este es un punto central en este trabajo, puesto que será en base a él que analizaremos la *implementación* de la estrategia de sostenibilidad. Aquí se tratarán las tres dimensiones del despliegue efectivo de la misión (modelo 3D): la formal, la motivacional y la dinámica. No obstante, nos centraremos especialmente en la dimensión motivacional, que es la fundamental para la implementación efectiva de una estrategia. Nuestro propósito es vincular, como hemos dicho anteriormente, la misión de la empresa con el objetivo de crear un entorno de trabajo que vaya de la mano con el proyecto de sostenibilidad. Por ende, no tiene sentido hablar de misión “efectiva en la práctica” si no aludimos a lo que mueve a las personas a realizar sus tareas diarias (motivación). Es decir, plantear la misión es equivalente a la pregunta que un individuo puede hacerse acerca de la razón de su propia empresa y lo que le mueve (le motiva) en su actividad (Campbell & Nash, 1992).

A continuación presentamos el modelo 3D de la misión corporativa. En él se distinguen las tres dimensiones de una misión (Rey & Bastons, 2017):

A. **Dimensión Formal** –Misión como *Statement*- Definición de la estrategia

La dimensión formal alude en un primer momento a la forma de “entender y definir” la misión, que es aquello que caracteriza la identidad de una empresa. La **misión** formal es la expresión de la actividad de la empresa en conexión con el valor que puede aportar a sus clientes. Es lo que contesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? (Drucker, 1974). Sólo con una clara definición de misión y propósito del negocio es posible establecer después unos objetivos de negocio claros y realistas. Sin embargo, la definición de la misión no siempre es fácil,

pues requiere vencer las “discrepancias internas” y los conflictos que, sobre ésta cuestión, pueden existir en el seno de la dirección (Drucker, 1974).

Así pues, sin ir más allá de la importancia que tiene la definición de la misión, debemos concluir que, sin esta concreción, las probabilidades de fracaso a la hora de implementar una estrategia de sostenibilidad en la empresa aumentan considerablemente. Esto es porque en la medida en que la sostenibilidad se vincula con la misión, una estrategia de sostenibilidad también tiene una dimensión formal. La definición formal de la estrategia tiene que ver no solo con la **misión** de la empresa sino también con su **visión y valores** de modo que se adapten al modelo de desarrollo sostenible. Debe existir toda una cultura dentro de la compañía que de algún modo guíe la misión general y personal de cada uno de los que constituyen la organización. Por otro lado, la identificación de los stakeholders constituye un eje central al definir y declarar la misión de una organización. El objetivo de la dimensión formal no es otro que el de incluir en los *statements institucionales* de la empresa el desarrollo sostenible. Nos encontramos pues en la fase de “definición” estratégica en la que además del valor aportado al cliente, la misión debe recoger la contribución a otros stakeholders como, por ejemplo, empleados, accionistas, etc. y en definitiva, a la comunidad en general. (Freeman & Reed, 1983).

B. **Dimensión Motivacional** -Sostenibilidad como *Motivation*- Proceso de “interiorización” de la Misión

Para que la misión (la satisfacción de determinadas necesidades que la empresa se propone) sea “realizada” en la práctica, debe ser “formulada” y conocida; pero también debe ser “querida”. Debe “interiorizarse” y motivar personalmente a los miembros de la organización. Precisamente por referirse a la satisfacción de necesidades de otros (expresadas en la misión), esta motivación se

distingue de otras formas de motivación, como la extrínseca o la intrínseca. La literatura se refiere a ella como *prosocial motivation* (Batson & Shaw, 1991; Grant, 2007, 2008), o como *pro-stakeholders motivation* (Bastons et. al., 2016). La motivación prosocial es vista como aquello que mueve a los miembros de una organización a actuar para satisfacer necesidades de otros (Cardona & Rey, 2006, 2008; Wang, 2001; Braun et al., 2012; Rey & Bastons, 2017). ¿Por qué el desarrollo sostenible debe *interiorizarse*? Porque en la medida en que los integrantes de una organización asuman “personalmente” la estrategia y la misión a través de una motivación prosocial, se lograrán los comportamientos requeridos para su puesta en práctica. Para ello hace falta formación, comunicación y liderazgo (del que hablaremos más adelante). Es quizás ésta es la dimensión más importante a tener en cuenta, puesto que el principal reto es conseguir que la estrategia de sostenibilidad no se reduzca únicamente a un plan o proyecto que en la práctica quede totalmente obsoleto, y menos aún, que el mismo se utilice con la finalidad de ofrecer simplemente una imagen de “benevolencia” (Bastons & Armengou, 2017).

C. **Dimensión Dinámica** -Sostenibilidad como *Practice* – Puesta en acción y seguimiento de la estrategia

La dimensión dinámica consiste en la puesta en marcha “en la práctica diaria” de la estrategia sostenible. Estamos hablando propiamente de la *fase de implementación* de la estrategia, donde es imprescindible asegurar el cumplimiento efectivo de los compromisos asumidos previamente, al mismo tiempo que los resultados logrados requerirán un seguimiento continuado. Se trata de una dimensión que se manifiesta en muchas propuestas de misión, que consideran la misión como *un conjunto de prácticas* (Pearce, 1982; Want, 1986; David, 1989; Campbell & Yeung, 1991; Klem et. al., 1991; Ireland & Hitt 1992). Parte de la

misión es también traducir la misma en acciones y resultados tangibles. Será el concepto de desarrollo sostenible el que nos permitirá, en esta dimensión, organizar y evaluar la misión, valorar los resultados “realizados” por la empresa y por ende también, la implantación de la estrategia.

En esta dimensión, se consideran dentro de la misión de la empresa, otros elementos que constituyen el que se conoce como “The Adhridge Mission Model” de Campell y Nash (1992). Se trata de cuatro variables que conforman la misión al poner en marcha la estrategia de sostenibilidad:

- 1) Propósito: es la contribución a la sociedad o a determinados stakeholders (elemento principal).
- 2) Estrategia: se refiere a la posición competitiva y la competencia distintiva.
- 3) Valores: son las creencias de la compañía
- 4) Estándares y Comportamientos: relativos a políticas y patrones de comportamiento que soportan la competencia distintiva y el sistema de valores (bases de la estrategia y los valores).

A continuación, se representan las cuatro variables del modelo (figura 2):

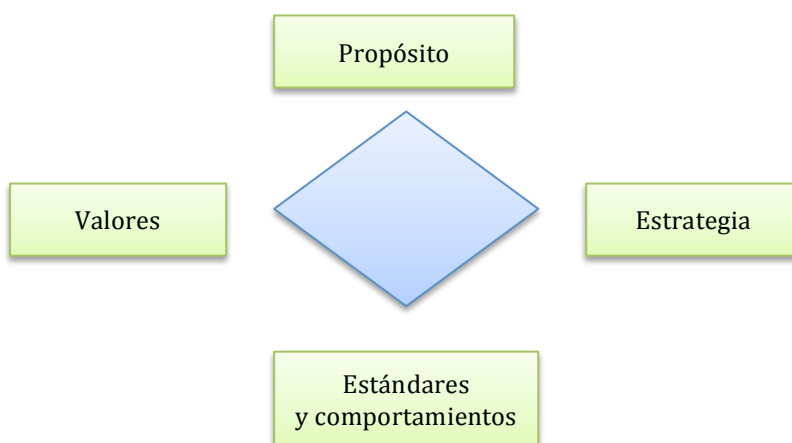


Figura 2. The Adhridge Mission Model

3.2 Efectividad del Modelo 3D. El proceso de “interiorización” de la estrategia

Tal y como se ha mencionado anteriormente, lo importante es promover el que los empleados tengan por misión particular, querer contribuir a la sociedad o satisfacer las necesidades de otros, puesto que en esto consiste la misión, la razón de ser, de la propia empresa. El modelo 3D del que hemos hablado nos ayuda a organizar el proceso que debe seguir una estrategia para que finalmente pueda ponerse en marcha de forma efectiva (en este caso hablamos de la implantación de una estrategia basada en la sostenibilidad). El esquema que vamos a ver a continuación, muestra cuál debe ser el procedimiento adecuado a seguir: primero lograr la interiorización de la estrategia para llegar después a su implementación (Figura 3):

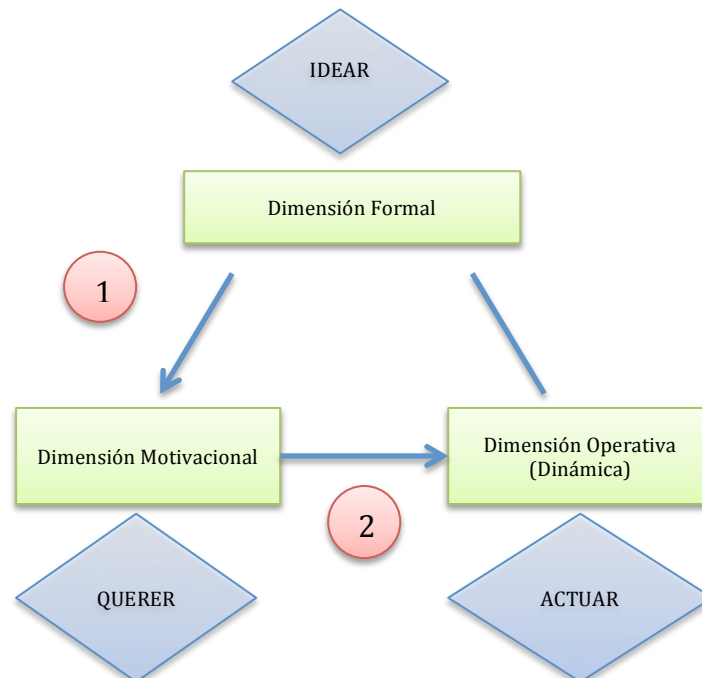


Figura 3. El Modelo 3D (implementación indirecta)

El orden coherente para poner en práctica la estrategia de sostenibilidad empezaría en primer lugar, por la “definición” estratégica, es decir, desde la dimensión formal, pasando por la dimensión motivacional. Este primer paso constituye el “proceso de interiorización” de la estrategia que muchas empresas olvidan o dejan de lado para pasar directamente del plano *formal* (desde los statements) al plano operativo (implementación directa). Este recorrido “directo” es un modo equivocado de implementar una estrategia. La diferencia entre el éxito o el fracaso depende de que el conjunto de personas que conforman la organización *quieran* asumir la misión y *hacerla suya*, creando así una *Misión Compartida*. Con esta *Shared Mission* se consigue que todos los empleados de la empresa estén en sintonía y se identifiquen con ella, logrando estimular el “sentido de aportación” de cada uno.

Por desgracia la gran mayoría de organizaciones que han intentado ser más “sostenibles” han querido llevar a cabo una implementación directa, creyendo que por el simple hecho de definir una estrategia sostenible, ésta se va a implementar instantáneamente. Es necesario, por tanto, que exista un tipo de liderazgo especial (liderazgo de tipo *contributivo*, del que hablaremos más adelante) que guíe este proceso y que de un modo u otro consiga trasladar a los empleados las ganas de trabajar por el bien de la comunidad. Estas ganas provienen de la mencionada motivación prosocial. Por lo tanto, para que una implementación sea efectiva es necesario pasar por la motivación, es decir, es necesaria la “interiorización” de la estrategia. A simple vista esto parece relativamente sencillo, pero lo cierto es que en la práctica no es nada fácil encontrar un tipo de liderazgo que consiga hacer que los trabajadores de la empresa no se muevan únicamente por fines egoístas. Dicho de otro modo, el esquema a seguir debe ser IDEAR-QUERER-ACTUAR, es decir que una vez se haya diseñado la estrategia de sostenibilidad, se ha de lograr que los empleados la quieran y se sientan afines a ella para después poder ponerla en marcha.

3.2.1 Motivación contributiva o prosocial

La motivación prosocial o contributiva normalmente viene dada o se adquiere mediante el ejemplo de otros. Se tratará, por tanto, de seguir a un tipo de líder que nos ayude, a través del ejemplo, a promover, en las distintas facetas de la empresa, este *comportamiento orientado a la satisfacción de las necesidades de los demás*. La motivación contributiva es la que *mueve a actuar por el interés personal de satisfacer las necesidades de otro* y es gracias a ella que se consigue interiorizar la misión sostenible (Cardona & Rey, 2008; Wang, 2011). Siguiendo lo expuesto con anterioridad, no se trata de que las intenciones o los esfuerzos de quienes conforman una organización se plasmen, únicamente, en el plano formal, sino que para conseguir un verdadero efecto positivo para la comunidad, es necesario que estos se plasmen dentro de la misión genérica. La motivación prosocial no te impulsa a trabajar en la empresa por la cantidad de dinero que puedas recibir como contraprestación (Motivación extrínseca), ni tampoco te induce a hacerlo por el simple hecho de que te guste o disfrutes haciendo lo que haces (Motivación intrínseca), sino que te mueve a actuar por el bien de los otros expresado en la misión (Grant, 2008). Hay un interés en considerar los efectos que provocan mis decisiones en los otros, y el objetivo es la satisfacción de necesidades reales. La misión real de la empresa debe ser la satisfacción de necesidades reales de nuestros clientes, pudiendo garantizar entonces, un equilibrio sostenible en la organización. Por otro lado, a pesar de que los distintos tipos de motivación que existen no sean excluyentes entre sí, en el caso de querer implementar una estrategia de sostenibilidad, el otro y su bienestar será lo primordial.

4. El liderazgo

4.1 Dimensiones del liderazgo

Previamente, hemos aclarado la necesidad de desarrollar un proceso motivacional dentro de la empresa para poder llegar a *implantar* una estrategia de sostenibilidad efectiva, lo que constituye uno de los objetivos centrales de este trabajo. El modelo 3D de desarrollo de la misión muestra que sólo si se consigue motivar a los trabajadores, para que piensen en los efectos que pueden provocar en los otros y sus necesidades, podemos garantizar la puesta en la práctica (la *implementación*) de la estrategia. Es necesario que exista un cierto grado de coherencia o consistencia entre *lo que dice* la empresa y lo que sus miembros *quieren realmente*. Esto determina la “autenticidad” de una misión que expresa el grado en que la definición formal de la misma está realmente interiorizada por los miembros de la empresa (Pérez López, 1993). Ahora bien, todo esto requiere una forma especial de ejercer el liderazgo y la comunicación. Para entender bien el tipo de liderazgo al que nos vamos a referir, debemos tener en cuenta las tres cualidades o dimensiones que lo componen (Pérez López, 1993):

- 1) Dimensión estratégica. Un directivo es *estratega* si posee la habilidad para descubrir metas u objetivos inmediatos cuyo logro derive en la obtención de un alto beneficio económico. El objetivo del estratega es descubrir y aprovechar oportunidades para la aplicación de las capacidades productivas. Esta dimensión atiende al logro de los buenos resultados en el plano de la *eficacia* en la organización.
- 2) Dimensión ejecutiva. el talento de un directivo implica la capacidad de éste para descubrir y utilizar los talentos, habilidades e impulsos de las personas a quienes dirige. El talento ejecutivo lo consigue

aprovechando la *motivación intrínseca* de sus subordinados. Esta dimensión está vinculada con la *atractividad* (o *eficiencia*) de una organización.

- 3) Dimensión contributiva. Esta es la dimensión que debemos analizar más detenidamente. Las dos primeras dimensiones se centran en cualidades tales como la *eficacia* y la *atractividad* de una organización. La eficacia depende de la capacidad para promover la motivación extrínseca, y la atractividad para intensificar la motivación intrínseca. Ahora debemos añadir, dentro de este esquema, el factor de *servicio* o *contribución* al bienestar de otros. La capacidad de conseguir que las personas actúen por *motivación contributiva* es la que caracteriza el *liderazgo contributivo*. El *liderazgo contributivo* debe enseñar a quienes se dirige a valorar sus acciones en la medida que estas afectan a otras personas. Esto es lo que implica ser un verdadero líder, un líder debe tener en cuenta la *eficacia* y la *atractividad*; pero, además, debe preocuparse por el *servicio*, la *capacidad de percibir las necesidades reales de las personas*. Sólo en la medida en que “importen” dichas necesidades, conseguiremos dotar de efectividad a la sostenibilidad.

Cabe señalar que tanto la motivación extrínseca como la intrínseca pueden ser “generadas” de un modo directo por el propio líder, mientras que la motivación contributiva no puede ser “generada” directamente. La motivación prosocial no puede obligarse u inculcarse por parte de un líder, sino que será la propia persona la que, por naturaleza y aprendizaje, la desarrolle. Esta es la dificultad con la que se encuentran los líderes que buscan desarrollar la motivación contributiva: no hay un método para conseguirlo y tampoco ello depende directamente de él (Pérez López, 1993).

4.2 Desarrollo del liderazgo contributivo

Nadie puede “obligar” a moverse por motivación contributiva, porque de lo contrario estaríamos dejando de lado el hecho de que el ser humano es libre. Aclarando esto, ¿Cómo podemos desarrollar dicha motivación? Efectivamente, nadie puede hacer que otra persona se mueva por el bien de otros; pero de ahí no debemos deducir la imposibilidad de ayudar a que esa motivación se dé en otras personas. Precisamente en eso consiste el liderazgo contributivo. A continuación vamos a enumerar algunos procedimientos para ayudar a desarrollar la motivación contributiva (Pérez López, 1993):

- 1) No suponer un obstáculo para sus subordinados cuando estos busquen actuar por motivación prosocial. Puede suceder que al motivar sólo mediante una motivación extrínseca o intrínseca se destruya la contributiva.
- 2) Educar acerca del valor real de las acciones a sus subordinados. Ayudar a valorar las consecuencias que tienen las acciones para las otras personas.
- 3) Ejemplo. Esto es seguramente lo más importante. La sensibilización (interés) por las necesidades reales de los otros (los stakeholders) no se puede *imponer*, sólo se puede *convencer* de que esa es una buena forma de actuar.

Antes hemos analizado cada una de las dimensiones de la dirección: la estratégica, la ejecutiva y la contributiva. Cada una de estas dimensiones o capacidades van unidas a un tipo de poder correspondiente:

- *Poder coactivo* del directivo: la capacidad para disponer de los recursos a través de los cuales un directivo puede asignar incentivos.
- *Poder manipulativo* del directivo: la capacidad que tiene el directivo para hacer que los subordinados “hagan” las cosas, independientemente de que tengan o no asignados incentivos externos.
- *Auctoritas*: la capacidad del directivo para hacer que los subordinados actúen teniendo en cuenta las necesidades de los otros. La capacidad estratégica o ejecutiva “se tiene”; depende del poder que se tenga. El liderazgo contributivo, “te lo dan”; eso ya depende de la *autoridad*. La autoridad se tiene en la medida en que los subordinados “confían” en las intenciones del líder. Dicha autoridad se consigue únicamente a través de la ejemplaridad. Nadie va a aceptar como misión “pensar en los demás”, si ve que al líder no le importa.

5. Conclusiones primera parte

En esta primera parte se ha analizado qué se entiende por sostenibilidad, se ha diferenciado de lo que es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y se ha vinculado con el concepto de misión. Un vez hemos entendido qué es la sostenibilidad hemos trasladado su significado y lo hemos adaptado para su aplicación en la empresa. Con ello hemos desarrollado un marco tridimensional (modelo 3D) que presenta la dimensión *formal*, la *motivacional* y la *operativa*, que tiene la implementación estratégica de la misión. A partir de este modelo 3D hemos profundizado en el proceso de “interiorización” de una estrategia de sostenibilidad, centrándonos en el papel especial que juega la motivación prosocial y el liderazgo contributivo. En esta primera parte se ha pretendido determinar cuáles son los pasos a seguir para que una empresa llegue a implementar con efectividad una estrategia de sostenibilidad. Concluimos que se debe ir de la fase de “formulación” estratégica a la fase “motivacional” para llegar finalmente a la “operativa”. Es en la fase motivacional en la que nos hemos detenido especialmente y, por ello, hemos hablado de las capacidades que todo directivo debería tener para el ejercer correctamente su autoridad (ayudando a motivar contributivamente y no abusando de su poder).

Por último, a modo de resumen, podemos decir que el argumento general de la primera parte del trabajo se ha apoyado en estos conceptos clave:

- Misión: consiste en las necesidades de otros que la empresa se propone satisfacer.
- Sostenibilidad: es satisfacer necesidades de otros (realizar la misión) de un modo (más) responsable.

- Motivación prosocial: aquello que mueve a actuar por el interés personal de satisfacer necesidades de otro. “Interioriza” la misión sostenible.
- Liderazgo contributivo: es el desarrollo de la motivación contributiva.

Ahora vamos a proceder a la segunda parte del trabajo que tiene por objeto presentar y analizar el caso de dos empresas, Aguas de Barcelona (AB) y Unilever, que han situado la sostenibilidad en el centro de su estrategia. Se pretende ver en qué medida el modelo 3D permite analizar los logros y dificultades del proceso de *implementación* de su estrategia de sostenibilidad.

SEGUNDA PARTE – ESTUDIO DE CASOS PRACTICOS

6. Modelo de desarrollo sostenible en AIGÜES DE BARCELONA (AB)

Ahora nos centraremos en el estudio del caso de Aigües de Barcelona (fundada el año 1867). Este caso se ha basado en entrevistas en profundidad con ocho directivos y la información publicada por la empresa. Aigües de Barcelona pertenece al Grupo Suez y se encarga de gestionar servicios relacionados con el ciclo Integral del Agua en la ciudad de Barcelona y sus alrededores. La empresa Aigües de Barcelona presenta un nuevo modelo de gestión de sostenibilidad, que contiene soluciones para el desarrollo efectivo de una estrategia de sostenibilidad, incluyendo la misión, las sostenibilidad y la RSC como tres elementos integrados en un único modelo tridimensional, como *statement*, como *motivation* y como *practice*. (Rey & Bastons, 2017) (Figura 4):

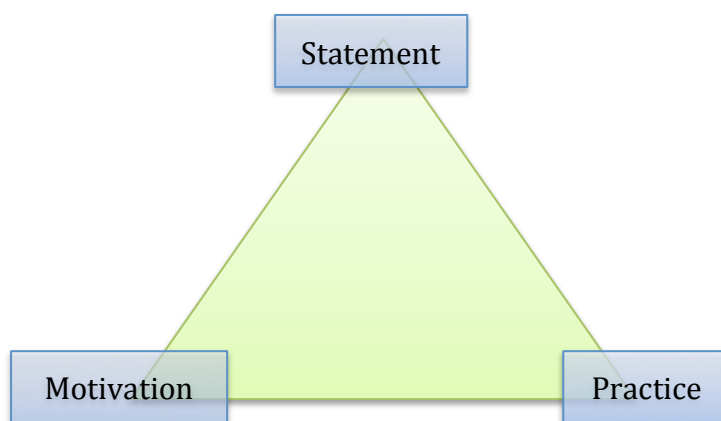


Figura 4. Modelo 3D de AB

Es en 2014 cuando AB decide llevar a cabo una iniciativa de desarrollo sostenible basándose en su propio e innovador modelo estratégico. Según Ignacio Escudero (CEO de AB), lo que ha llevado a AB a preocuparse tanto por la sociedad como por el medioambiente es su propio modelo de negocio, es decir, no se tardó en reconocer que todo aquello que hacían como empresa debía estar vinculado con la idea de desarrollo sostenible. Inicialmente la empresa, para poder mejorar en este ámbito, realizó un análisis interno sobre el grado de desarrollo de sostenibilidad ya existente en la misma y a partir de ahí buscó modelos externos de referencia. No obstante, AB, ya había iniciado ciertas estrategias en el pasado centrándose en proyectos educativos, exposiciones, estudios, actividades de conciencias ciudadana para un consumo de agua responsable, etc. ¿Y qué se descubre entonces? Como sucede en otras empresas: *“The company had a plethora of sustainability initiatives but no consistent strategic thrust behind them... Too many unaligned programs and messages”* (Mirvis et al, 2010, 318).

Con el fin de encontrar referentes externos, AB desarrolló diferentes estudios de benchmarking analizando como actuaban las empresas de distintitos sectores en desarrollo sostenible y RSC, también se analizaron documentos de organismos internacionales sobre desarrollo sostenible, etc. Lo más importante en esta fase de estudio y de recopilación de información relevante fue darse cuenta de que muchas empresas seguían un procedimiento para la implementación de la estrategia de sostenibilidad basado en la “departamentalización”. Este criterio de organización suele ser muy útil cuando se quieren desarrollar políticas de RSC, no obstante, el resultado con el que se encuentran muchas empresas y en este caso AB, es que al establecer un departamento específico (Ej. Departamento para la sostenibilidad, departamento de RRHH...) para llevar a cabo determinados programas “sostenibles” hacen que esta visión o cultura no termine de trasladarse al conjunto de personas que conforman la empresa y que como consecuencia la implementación de la estrategia de sostenibilidad no sea efectiva. Elisabeth Bergés (Representante del equipo de RSC en AB), en esta misma línea, expuso:

“Tenemos que quitar la visión de departamento. La sostenibilidad es una cuestión transversal”. La gestión sostenible del agua debía convertirse en el “modo de gestión” de toda la compañía, y es así como se asume que la sostenibilidad “no es parte de la estrategia sino que es la estrategia en sí” (Ignacio Escudero). En conclusión, de forma natural, el modelo de negocio de AB estaba intrínsecamente ligado a la sostenibilidad, por lo que la misma debía integrarse en la misión de la empresa siendo el factor ordenador de toda su actividad. Había que redefinir la misión.

6.1 Sostenibilidad-Misión-RSC en AB

AB no sólo redefine su misión para hacer de la sostenibilidad el eje de su negocio, sino que ve la sostenibilidad como *una evolución del ejercicio de responsabilidad social*, un “modo” diferente de ejercerla (Bansal, 2004), y las políticas de RSC como *parte de la estrategia de sostenibilidad corporativa*. En realidad, *“el desarrollo sostenible es una evolución de las políticas de RSC”* (Elisabet Bergés). Como vemos AB sigue una política de RSC “fuerte”, ya que considera que la sostenibilidad es un *modo de realizar la misión*. En esta misma línea Sostenibilidad y RSC se pueden considerar lo mismo (Norman & MacDonald, 2004).

6.2 Modelo 3D en AB (Statement, Motivation and Practice)

AB decidió seguir el modelo 3D de despliegue de la misión (modelo que se explica en la primera parte del trabajo), para evitar que quedara limitada a una simple “Mission Statement”.

A. **Dimensión formal** (*Sustainability as Statement*)

En AB la **definición de la estrategia** se realizó entre varios profesionales de la compañía (en concreto 108 personas). Según Ignacio Escudero la finalidad era “*desarrollar desde el inicio un modelo estratégico propio. No somos una empresa que coloca un producto. Hace ya décadas que no somos una empresa de “venta de agua”. Somos una empresa de gestión medioambiental*”. Por otro lado, la definición de desarrollo sostenible se centró en 3 conceptos fundamentales: *Triple Bottom Line, Misión, Stakeholders*:

- Triple Bottom Line. Primero se estableció lo que era la visión de AB que consiste en “*Ser un referente mundial en la gestión del ciclo del agua, contribuyendo significativamente al desarrollo sostenible de nuestro entorno*”. Una vez se definió la visión se utilizó como referencia el modelo de la Triple Bottom Line para definir los 3 ejes sobre los que se desplegaría la misión: Personas, Agua, Ciudad (Figura 5).

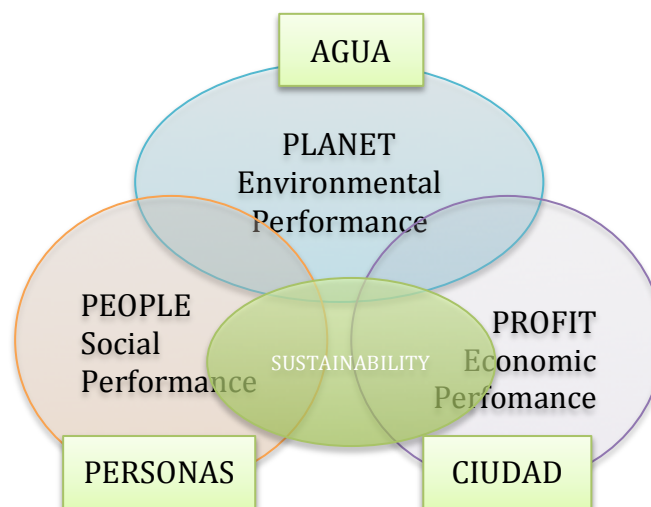


Figura 5. Los tres ejes de la sostenibilidad en AB

Partiendo del esquema anterior, la misión de AB fue definida como *“Comprometidos con las personas, cuidamos el agua y hacemos ciudad”*. Es a partir de esta misión que AB pudo identificar quienes eran sus stakeholders, cuales sus valores (*Responsabilidad, Excelencia, Dialogo, Talento e Innovación*) y sus 10 líneas de actuación (compromisos). Todo ello se concretó en el Programa *Aigües 2020* que en términos generales no era más que la hoja de ruta donde se plasmaron los objetivos que se querían lograr desde el año 2015 hasta el 2020. Así pues los 10 compromisos de desarrollo sostenible en AB son:

- 1) Favorecer el desarrollo profesional de todos los colaboradores
- 2) Establecer unas condiciones que favorezcan un entorno de trabajo equilibrado y saludable
- 3) Incorporar a la estrategia planes y objetivos para la satisfacción de las expectativas de los stakeholders
- 4) Evaluar el impacto económico, medioambiental y social de los proyectos significativos de la compañía
- 5) Sensibilizar y actuar para garantizar el acceso al agua de colectivos vulnerables dentro del área metropolitana de Barcelona
- 6) Alcanzar el compromiso de los proveedores con los valores de AB (uso de selección y dialogo)
- 7) Para conseguir mejorar una mejora continua de los procesos de AB, se ha de promover el intercambio de experiencias y conocimientos entre los trabajadores (mediante la comunicación)
- 8) En materia de riesgos, es necesario que se detecten y se gestionen, de modo que se garantice la sostenibilidad en la actividad del ciclo de agua
- 9) Impulsar la gestión de recurso hídricos adecuado a la demanda y uso
- 10) Llevar a cabo criterios de innovación de instalaciones y procesos para que se adapten a los principios de la economía circular⁴.

⁴ Economía circular: Concepto económico que se relaciona con la Sostenibilidad y que tiene por objeto conseguir que el valor de los recursos (ej. Agua), se mantenga en la economía el mayor tiempo posible, al mismo tiempo que se reduzca la generación de residuos.

- Identificación de los Stakeholders. La tarea de identificar a los stakeholders es un punto central en el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad (Mirvis et al., 2010; Baral, 2016). En el caso de AB fue en este proceso donde se logró aplicar una idea de responsabilidad “fuerte” (Bastons & Armengou, 2017), de modo que lo que hizo fue extender dicha responsabilidad a todos los principales implicados en la actividad de la empresa sin limitarse únicamente a un grupo limitado. Con el fin de identificar a sus stakeholders principales AB llevó a cabo distintos talleres multidisciplinares, valiéndose de la experiencia y conocimiento de sus empleados. Finalmente se estableció un grupo de 15 grupos de interés, aunque los prioritarios fueron: empleados, clientes, proveedores, accionistas, reguladores, ciudadanía y medios de comunicación

B. **Dimensión Motivacional** (*Sustainability as Motivation*)

Está claro, que el desarrollo de la misión de la empresa debe de algún modo conectar con la misión individual de cada uno de los empleados que conforman la compañía. La organización debe de preocuparse de que la idea de desarrollo sostenible forme parte de la misión particular. A este proceso nos referimos antes como “interiorización de la misión”, que se consigue gracias al desarrollo de la motivación prosocial. Sin este proceso, la siguiente fase que consiste en la “implementación” de la misión difícilmente se daría con efectividad. (Paulraj et. al., 2017; Rey & Bastons, 2017). La “interiorización” de la sostenibilidad se impulsó mediante procesos de comunicación y dialogo con cada grupo de interés para conseguir alinear la estrategia de sostenibilidad con sus intereses y expectativas.:

- Con los empleados, se realizó una encuesta de clima con una participación del 72% de los 1000 trabajadores
- En 2013 se creó una “Dirección estratégica de clientes” para abrir el dialogo con los ciudadanos.
- Se asignaron para cada área de la compañía determinados procesos y Responsables a su mando.
- Con las administraciones públicas se puso en práctica un “Plan de proximidad”, reforzando así el vínculo con los ayuntamientos, en coordinación con la Dirección de Comunicación, la de Estrategia de Clientes y la de Desarrollo Sostenible.
- Con los proveedores se adaptaron los procesos de selección y contratación. También se elaboró un código de conducta para los mismos, de modo que se procurara que estuvieran en sintonía con los valores y la cultura de la compañía.

Misión Compartida (Shared Mission en AB)

Anteriormente hemos hablado de cuál es la misión de AB según el guión Agua-Personas-Calidad: *“Comprometidos con las personas, cuidamos el agua y hacemos ciudad”*. Para poder desarrollar una misión compartida es necesario, como hemos expuesto con anterioridad, que la misión corporativa vaya orientada al desarrollo del sentido de contribución de cada individuo de la organización. En AB, para lograr esa misión compartida, se llevaron a cabo 14 talleres en los que cada director de área conjuntamente con su equipo, debía responder a la pregunta: *¿Cuál es la contribución de nuestra área a la misión de AB?* Una vez se contestaba a la pregunta se ideaba una lista con 12 misiones para cada uno de los ámbitos estratégicos (Agua, personas, y ciudad).

Liderazgo y Comunicación en AB

Para llevar a cabo una estrategia de sostenibilidad desde la misión compartida, se requiere no sólo una redefinición de la cultura de la empresa, sino que se ha de crear un nuevo estilo de liderazgo. En AB buscaban influir sobre las personas y por esa razón se tuvo que determinar cuál era el papel del líder y qué competencias se exigían para el desarrollo efectivo de la estrategia de sostenibilidad. AB brindó formación a los primeros 50 directivos, empezando por el director general. Este plan de desarrollo del liderazgo venía impulsado por la Dirección de RRHH y finalmente participaron en él 95 personas de distintos niveles jerárquicos dentro de la empresa.

AB ha intentado hacer “amable” la estrategia consolidando a su vez una reputación sólida. Es a partir de la creación de una imagen que pretende hacer que los colaboradores conozcan, entiendan y vivan la estrategia para así conseguir su misión, es decir conseguir aquello que se quiere ser y para dar conocer la empresa tal y como es. Para conseguir esto se llevaron a cabo políticas de comunicación orientadas a crear una conexión con los receptores de información. La encuesta de clima laboral que se había realizado con anterioridad presentaba algunos inconvenientes, que básicamente se podía concretar en el sentimiento de desconexión entre el equipo de dirección y el resto de la organización, desconexión de los mensajes con la misión, etc. Es en este momento cuando la empresa percibe dificultades y se plantea que hay que impulsar más la “*Motivación por la misión*”. No se puede negar que AB ha logrado con éxito su propósito de generación de ideas, planes y políticas (la “definición formal” de la estrategia de sostenibilidad), sin embargo, se intuye que AB no ha tenido tanto éxito en el ámbito de “interiorización” de la misión. El problema está seguramente en que ha

querido pasar directamente de la fase “formulación” a la fase de implementación operativa (descuidando la de “motivación”).

Este es quizás el impedimento más destacado con el que AB se encuentra para la implementación efectiva de su estrategia de sostenibilidad.

C. **Dimensión Dinámica** (*Sustainability as Practice*)

En esta fase lo importante es conocer cuál ha sido el grado de implementación de la misión. En el caso de AB, se detectaron problemas de conexión entre la planificación (Statements) y la práctica (Practices) (Mirvis et al., 2010), que se reflejaron en la falta de determinación de objetivos y falta de interés respecto a su proceso de despliegue; la desconexión entre estrategia y proyectos operativos concretos y la tendencia a focalizarse en objetivos excesivamente operativos. AB han fallado al intentar pasar “directamente” de la planificación a la puesta en marcha de planes de acción.

A pesar de que antes de llegar al proceso de implementación lo indicado sería profundizar en el proceso de interiorización (uso de la motivación contributiva para lograr la alineación con la misión), AB quiso conectar la estrategia de sostenibilidad con la práctica diaria a través de un *cuadro de mando*. Este cuadro de mando recogía los indicadores asociados a la realización de la misión y a partir de los indicadores considerados estratégicos que fijaban unos objetivos tácticos y operativos. Por otro lado, se implantó un proceso de certificación según la norma SGE 21 de gestión ética y socialmente responsable, dicha norma suponía adquirir voluntariamente un compromiso con la sostenibilidad aplicando valores éticos, sociales y medioambientales en la toma de decisiones. El objetivo es lograr que la organización se oriente hacia un enfoque pro stakeholders desde un enfoque pro-

cliente. Además, en 2014 AB elaboró “el informe de desarrollo sostenible” según los criterios de la *Global Reporting Initiative* (GRI), lo que favoreció a la accesibilidad, la comparabilidad de la información con otros informes del mismo que seguían el mismo guion, y como resultado se consigue una mejora de la calidad de información para que los Stakeholders tomen decisiones pertinentes (Wagner & Seele, 2017).

6.3 Conclusiones y desafíos en AB

Hemos visto, a través del caso de Aigües de Barcelona, un ejemplo de desarrollo de sostenibilidad corporativa como “estrategia” y no como “programa de un departamento”, y como un ejercicio de responsabilidad “fuerte”. La empresa se dio cuenta de que la implementación efectiva de la estrategia de sostenibilidad debía ir más allá de un simple *statement* y debía llegar a motivar a sus trabajadores. AB no sólo ha vinculado sostenibilidad con la misión, sino que además, ofrece un ejemplo de los logros y dificultades del despliegue de la misión en tres dimensiones.

AB ha conseguido la implementación de la estrategia sostenible, aunque se ha encontrado con algunas trabas. En primer lugar, la empresa ha hecho demasiado énfasis en desarrollar procesos de “definición” (dimensión formal) y no ha puesto tanto énfasis en los procesos de “interiorización” (dimensión motivacional) de la estrategia. Como resultado la misión de AB sigue sin verse aplicada en la práctica diaria (dimensión operativa). Por eso, la sostenibilidad se ve como una idea abstracta y difícil de alcanzar. El punto clave a mejorar en AB es fomentar ese “sentido de contribución” de todos los stakeholders y el interés en participar en un fin común: gestionar los recursos de agua de un modo más sostenible.

7. Modelo de desarrollo sostenible en UNILEVER

El segundo caso que se estudia es el de Unilever. Aquí el estudio se basa en una entrevista con una directiva (véase Anexo 1) y en la información publicada en la web por la compañía. La razón por la cual Unilever es objeto de análisis es porque en la última década ha experimentado una fuerte transformación que le ha llevado a ser un referente internacional en el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad y porque, en cierto modo, ha contribuido a cambiar las reglas de juego en el ámbito de la sostenibilidad corporativa y la RSC (Mirvis et al., 2010). Unilever es un grupo multinacional británico que nace en 1930 fruto de la fusión entre Margarita Unie y Jabones Lever. Este grupo ha tenido un largo recorrido pero es en la segunda mitad del siglo XX cuando logra alcanzar un fuerte impulso, por un lado diversificando su gama de productos y por otro lado expandiéndose alrededor del mundo. En la actualidad cuenta con más de 400 marcas.

A continuación presentaremos los rasgos característicos de la estrategia de sostenibilidad que sigue Unilever y veremos cómo puede interpretarse según el Modelo 3D que hemos desarrollado a lo largo de este trabajo.

7.1 Conociendo a Unilever

Unilever por casi cualquier criterio o medida se califica como una empresa socialmente responsable y no sólo eso, también se le ha reconocido, desde sus orígenes, la preocupación y sus esfuerzos para promover el bienestar humano en países en desarrollo. Unilever es reconocida como líder global y en la última década ha conseguido enormes cambios en materia de sostenibilidad y RSC. Es un ejemplo a seguir para aquellas empresas que busquen realmente ser más sostenibles y por ende, ser más comprometidos con la sociedad. Por otro lado,

ha adoptado "una vitality mission" para alinear sus estrategias y su organización entorno a la sostenibilidad y la RSC. El objetivo es darle un sentido social y ambiental al conjunto de sus marcas y productos.

7.2 Modelo 3D en Unilever

Ahora vamos a analizar de qué forma Unilever ha desplegado su misión, partiendo de las tres dimensiones que guían nuestro trabajo: la formal, la motivacional y la dinámica u operativa. Antes de empezar, cabe añadir que Unilever, a diferencia de Aigües de Barcelona, ha focalizado su atención y sus esfuerzos en la fase de "interiorización" de la estrategia, como paso previo a al proceso de "implementación". Unilever se ha dado cuenta de que para seguir avanzando hacia la sostenibilidad debe apostar por el desarrollo de la motivación *prosocial*, que es el tipo de motivación indispensable para el éxito de la implementación efectiva.

A. **Dimensión Formal** " Our Vision" (propósito, valores y principios)

En su proceso de definición estratégica Unilever (como Aigües de Barcelona, y otras empresas) ha adaptado su visión, misión y valores al modelo de desarrollo sostenible. En concreto ha identificado 3 grandes retos: 1) *mejorar la salud de mil millones de personas*, 2) *obtener el 100% de sus materias primas agrícolas a partir de fuentes sostenibles* y 3) *reducir a la mitad el impacto ambiental de todo lo que vende* (al mismo tiempo Unilever logra doblar sus ingresos).

Muchas empresas tienen que replantearse o redefinir cuestiones como la **visión** (qué queremos lograr,), los **valores** (cómo alcanzar lo que queremos lograr) y la **misión** (el para qué de la empresa)(Hatch & Schultz, 2008). Como ya hemos visto a lo largo de este trabajo, es necesario que las empresas, en el caso de querer introducir la

sostenibilidad o la RSC en su día a día, focalicen su atención especialmente en la misión puesto que ésta nos habla de *la identidad de una empresa y de lo que busca contribuir a la sociedad*. En el caso de Unilever, ¿Por qué su *vitality* misión fue tan convincente? La cuestión es que consiguieron establecer una conexión entre los ideales del fundador y los de la empresa además de la idea de redefinir su misión como “*to add vitality to life by meeting everyday needs for nutrition, hygiene, and personal care brands that help people feel good, look good, and get more out of life*” (Mirvis et. al., 2010, 318), fue todo un éxito. El propósito de Unilever se basa en *hacer de la sostenibilidad algo cotidiano*, y a su vez, su visión consiste en *hacer crecer el negocio a la vez que reducen su impacto ambiental e incrementan de manera positiva su impacto social*. Tanto el propósito como la visión de Unilever son el centro de su estrategia. En cuanto a los **valores**, Unilever aboga por *la integridad, la responsabilidad, el respeto y el espíritu pionero*.

Otra de las razones por las cuales Unilever ha conseguido destacar frente al resto de iniciativas sostenibles de otras empresas es el impulso de la “promesa de marca corporativa” que une la marca con la sostenibilidad y RSC, y simboliza un compromiso con todos los stakeholders (McElhaney, 2008). La promesa de marca corporativa crea un “ciclo virtuoso” mediante el cual una marca más fuerte produce una mejor imagen de empresa, es decir, una mejor reputación frente al público y sus empleados. La reputación es crucial porque *determina la actitud que los stakeholders tienen hacia la compañía*. Lo que ha conseguido Unilever no es otra cosa que motivar a sus trabajadores, hacer que tengan *un interés personal de satisfacer las necesidades de los demás* (Motivación contributiva) y es gracias a esto que han conseguido interiorizar su misión sostenible. En esta misma línea, Santiago Gowland tradujo la *vitality mission* en un programa de marca que permite a los gerentes de marcas de productos conocer oportunidades para innovar y perfeccionar sus marcas de tres modos: 1) promoviendo

la vitalidad y el bienestar personales de las personas 2)abordar problemas sociales, y 3) reducir los impactos ambientales.

Como resultado Unilever ha conseguido:

- Más crecimiento. Unilever está desarrollando sus marcas para una vida sostenible, y según diversos estudios, los consumidores se decantan conscientemente por marcas que tengan un impacto social y medioambiental positivo. La empresa en la actualidad cuenta con 18 marcas orientadas a una vida sostenible, entre ellas tenemos a Dove Lipton y Hellmann's que contribuyeron en un 60% al crecimiento de Unilever y crecen un 50% más rápido que el resto.
- Menos costes. ¿Por qué Unilever ha reducido sus costes? Porque Unilever al reducir sus residuos y el consumo de energía, materias primas y recursos naturales ha conseguido mayores niveles de eficiencia e innovación y ello les ha permitido reducir sus costes y no estar tan expuestos a la volatilidad de los precios. Un clara muestra de lo anterior es que desde 2008 han conseguido disminuir el coste acumulativo en más de 700 millones de euros debido a las medidas de ecoeficiencia implementadas en sus fábricas.
- Menos riesgos. Unilever protege su cadena de suministro de cara al futuro frente a posibles riesgos relacionados con el cambio climático y el aprovisionamiento de materiales. Es por ello que trabaja apostando por la sostenibilidad. En 2016, el 51% de sus materias primas agrícolas se obtuvieron de forma sostenible
- Más confianza. Unilever ha hecho de la sostenibilidad el centro de su negocio, de tal modo que forma parte de su día a día. Esta reconducción de la sostenibilidad como modelo de negocio ha conseguido atraer la confianza de nuevos consumidores y fortalecer la ya existente.

La compañía ha conseguido fortalecer sus relaciones con sus stakeholders. El Plan Unilever para una vida sostenible inspira a sus trabajadores actuales y futuros, y con ello han mantenido su título de *Graduate Employer of Choice* en el sector de los bienes de consumo en 34 países.

B. Dimensión Motivacional

Ahora vamos a ver como Unilever ha planteado proceso de interiorización de la estrategia. Actúa en tres direcciones:

- 1) Reforzando un cambio de comportamiento (5 palancas para el cambio)

El Plan de *Vida Sostenible* requiere inspirar a las personas a adoptar nuevos comportamientos. ¿Por qué el cambio de comportamiento es importante para Unilever? Porque son los cambios de comportamiento individuales los que ayudarán a crear un futuro sostenible. Es decir, no basta con que los gobiernos y las industrias se conciencien, sino que debe ser la sociedad en general la que decida cambiar sus patrones de conducta. Son los pequeños cambios en el comportamiento individual los que pueden marcar una diferencia. Unilever constantemente investiga las actitudes y necesidades de las personas en todo el mundo y pretende, gracias a su experiencia en marketing y sostenibilidad, inspirar y permitir a los consumidores adoptar hábitos y productos más sostenibles. Para Unilever el cambio de comportamiento es fundamental ya que más de dos tercios de los impactos de gases de efecto invernadero y el 85% de su huella hídrica se asocian con el uso del consumidor.

Finalmente, las 5 palancas de Unilever para el cambio consisten en: 1) Hacerlo entendedor: comunicación, 2) Hacerlo fácil: sencillez 3) Hacer que lo deseen: visibilidad y creación de sentido de retorno, 4) Hacerlo gratificante y 5) Convertirlo en un hábito: experiencias positivas. Estas cinco palancas para el cambio se conforman como un conjunto de principios que, si se aplican coherentemente, pueden aumentar la probabilidad de que las campañas tengan un impacto duradero.

2) Comprometiendo a la gente

Para Unilever *“Las personas son nuestro recurso más poderoso para transformar nuestro negocio, impulsado por nuestro claro propósito de hacer que la vida sostenible sea un lugar común”*. Durante 2016 se ha seguido un programa de cambio organizacional llamado *“Connected 4 Growth”* que para Unilever ha significado una de las iniciativas emprendidas más significativas, cuyos objetivos son: crear una organización más rápida, más ágil y más competitiva. Por otro lado, se espera que en el 2020, el 60% de los empleados de Unilever sean *Millennials*, por lo que todo el sistema de negocio debe focalizarse en nuevas estrategias de empleo que se adapten a un entorno cambiante. Además, Unilever tiene tres prioridades en cuanto a su función de Recursos Humanos:

- Enfocar sus actividades en Bienestar, Talento, Aprendizaje y Reconocimiento
- Desarrollar una organización más ágil y empoderada
- Construir una organización impulsada por un *“Personal Purpose”*. Este *propósito personal* es lo que

permitirá a los empleados alcanzar su potencial y prosperar en un mundo cada vez más conectado. La compañía no sólo quiere ayudar a sus trabajadores a que mejoren profesionalmente, sino que cree que su bienestar físico, mental y emocional también requiere de especial atención para generar un fuerte sentido de propósito que coincida con el propósito de la empresa (creación de una *Shared Mission*). El resultado es la creación de toda una cultura basada en hacer que la vida sostenible sea un lugar común. Como resultado, desde 2015, más de 41.430 personas han pasado por el Programa Thrive para ayudar a mejorar el bienestar como por ejemplo en cuestiones de alimentación, gestión de energía, ejercicio físico, etc.

3) Ayudar a su gente a impulsar un crecimiento sostenible

Para lograr un cambio real dentro de la empresa, se han desarrollado distintas formas de involucrar a la gente en la sostenibilidad. Unilever se ha enfocado en el aprendizaje y el desarrollo para fomentar la capacidad, el conocimiento y el liderazgo dentro de la compañía. El objetivo es ayudar a todos los que forman parte de la empresa a desarrollar su potencial. Los principales iniciativas destinadas a conseguir un crecimiento sostenible son:

- Connected 4 Growth (C4G). Antes hemos dicho que para Unilever, ésta se trata de una iniciativa central, de modo que se han introducido cambios significativos en la gestión del rendimiento para fomentar la retroalimentación y el desarrollo.

En relación con esto, debemos hacer énfasis en lo que son las conversaciones “Always On” que permiten a los gerentes y a sus equipos tener discusiones más abiertas sobre cuestiones de rendimiento durante todo el año. Todo ello genera una nueva cultura de aprendizaje gracias a las plataformas digitales.

- SB&C Academy (Sustainable Business and Communications). Se trata de un proyecto que respalda las ambiciones de crecimiento sostenible de Unilever, de modo que incluye cursos y orientación sobre temas de alianzas efectivas, de economía circular, etc.
- Bringing Sustainability to life (Es una de las 6 habilidades empresariales abordadas en los programas de aprendizaje). Se crean cursos especializados según la capacitación existente en temas de sostenibilidad. El objetivo es desarrollar las capacidades de los empleados de modo que comprendan como la sostenibilidad se aplica a su función.
- Purpose to initiatives. Actualmente se llevan acabo programas de liderazgo que permiten a los lideres principales de Unilever ser personas con unos objetivos más claros y determinados. Por ejemplo USLP (Unilever Sustainable Living Plan) ayuda a desarrollar lideres que puedan anticipar los desafíos y oportunidades que puedan surgir. Los lideres trabajan en Purpose to Impact initiatives, desarrollando soluciones prácticas a problemas socio-economicos reales.

- Four Acres. Se refiere los centros de desarrollo de liderazgo que se encuentran en Londres y Singapur, que siguen contribuyendo al desempeño comercial de Unilever. Actualmente este desarrollo de líderes se encuentra en auge y más de 1600 ejecutivos han asistido a programas de desarrollo de liderazgo en 2016.

C. **Dimensión Dinámica** - Implementación de la estrategia sostenible

En 2010 Unilever dio a conocer su Plan de Vida Sostenible (Unilever Sustainable Living Plan) que establecía las bases para lograr implementar la estrategia de sostenibilidad. Este plan fue anunciado en aquel entonces, por el nuevo CEO Paul Polman y con él se pretende *mejorar la salud de mil millones de personas, obtener el 100% de sus materias primas agrícolas a partir de fuentes sostenibles y reducir a la mitad el impacto ambiental de todo lo que vende* (al mismo tiempo Unilever logra doblar sus ingresos). Lo cierto es que este plan debe conectarse con la misión, la visión y los valores puesto que ello permite a una empresa triangular su recorrido desde tres guías (Mirvis, 2010). El resultado del buen trabajo es que han conseguido que los consumidores quieran adquirir marcas sostenibles, en concreto un 66% están dispuestos a más por ellas y un 60% ante dos productos similares compraría también el más sostenible, aunque fuera más caro. Según una entrevista realizada al director de marketing de Unilever, Keneith Weed, los principales impulsores de las compras sostenibles son la confianza y las normas sociales, es decir, los consumidores realmente buscarán productos excelentes que tengan una buena relación calidad-precio y que sean sostenibles. Por otro lado, Unilever más allá de su Plan, cree que el crecimiento sostenible se basa en el trabajo en equipo, por lo que sabe que requiere de la

colaboración de otras empresas, de la sociedad civil y de los gobiernos. Para Unilever la acción colectiva es el instrumento más poderoso para lograr un impacto positivo.

7.3 Conclusiones del Modelo de desarrollo sostenible en Unilever

El estudio del caso Unilever permite ver cómo se ha integrado la sostenibilidad en la empresa y cómo han conseguido marcar la diferencia respecto al resto de empresas que buscan mejorar en este ámbito. En este caso, no sólo se ha visto cómo Unilever despliega su misión en tres dimensiones, si no que se ha podido constatar la idea central de este trabajo, que consiste en que el proceso de “interiorización” de la misión es previo y necesario para su “implementación” efectiva. Unilever se ha dado cuenta de que para hacer efectiva la sostenibilidad, primero hay que motivar a cada persona desarrollando una motivación prosocial. Unilever no está tan interesada (como Aigües de Barcelona) en establecer rápidamente protocolos de actuación, sino que primeramente ha puesto más énfasis en hacer “querida” la sostenibilidad, creando toda una cultura y un propósito compartido. De hecho, lo que hace Unilever, no es otra cosa que desarrollar su misión de forma sostenible

Conclusiones finales del trabajo

Con este trabajo se ha conseguido delimitar cual es el significado de sostenibilidad corporativa y se han determinado cuáles son los pasos a seguir para la implementación efectiva de una estrategia de sostenibilidad. Ha sido gracias al modelo 3D (dimensión formal, motivacional, y operativa) que hemos podido conocer las diferentes vías que las empresas eligen, consciente o inconscientemente, a la hora de desarrollar la estrategia de sostenibilidad:

- Vía directa. Empresas que pasan directamente del plano formal (definición estratégica) al plano operativo (puesta en acción). Es el caso de Aigües de Barcelona
- Vía indirecta. Lo que se pretende es completar la definición estratégica a través de un proceso de “interiorización” previo a la implementación. Es el caso de Unilever.

A lo largo de este trabajo hemos demostrado que la implementación indirecta es la más adecuada para conseguir asentar la sostenibilidad como parte del día a día de una empresa. A pesar de ello, la mayoría de las organizaciones actuales se declinan por la vía directa, sin darse cuenta de que la estrategia a largo plazo no será del todo efectiva y habrán perdido tiempo y dinero invertido. El proceso de interiorización requiere que las empresas promuevan un vínculo entre las expectativas de sus stakeholders y la misión real de la empresa. Solo en la medida en que las empresas tengan en cuenta el impacto de sus decisiones tanto para sus trabajadores como para la sociedad en general conseguirán realizar la misión de un modo más responsable, es decir, conseguirán ser más sostenibles. Será gracias al ejercicio del liderazgo prosocial que se conseguirá impulsar una motivación que “interiorice” la misión sostenible y que mueva a actuar por el interés personal de satisfacer las necesidades de los demás.

Referencias

- Aigües de Barcelona (2018). *Compromís social y sostenibilitat*. [online] Availableat: <http://www.aiguesdebarcelona.cat/ca/compromiso-social-y-sostenibilidad> [Accessed 9 Feb. 2018]
- Bañon, A.J., Guillén, M., Michael, W., McNulty, R.E., (2011). Rethinking the Concept of Sustainability, *Business and Society Review*, 116, 2, 171–191.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainability: A longitudinal study of corporate
- Bansal, P. and Desjardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time, *Strategic Organization*, Vol. 12(1), 70–78.
- Bastons, M. (2008). The role of virtues in the framing decisions, *Journal of Business Ethics*, 78 (3), 389-400.
- Bastons, M. and Armengou, J. (2017) Realism and Impartiality: Making Sustainability Effective in Decision-Making, *Science and Engineering Ethics*, 23(4): 969–987.
- Bastons, M., Mas, M., Rey, C., (2017). Pro-stakeholders motivation: uncovering a new source of motivation for business companies. *Journal of Management and Organization* 23(5):621-632. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2016.14>.
- Batson, C. D. and Shaw, L.L., (1991). Evidence for Altruism: Toward a Pluralism of Prosocial Motives, *Psychological Inquiry*, 2 (2), 107-122.
- Batson, C.D. (1987). Prosocial motivation: It is ever truly altruistic? In Berkowitz, (ed.), *Advances in experimental social psychology*, 20, Academic, New York, 65-122.
- Campbell, A. and Nash, L. (1992), “A Sense of Mission: defining direction for the large corporation”. Addison-Wesley. Wakefield.
- Campbell, A., Yeung, S., (1991). Creating a Sense of Mission, *Long Range Planning*, 24 (4), 10-20.

- Cardona, P., Rey, C., (2006). Management by missions: how to make the mission a part of management. *Problems and Perspectives in Management* 4 (1), 164-74.
- Cardona, P., Rey, C., (2008). *Management by Missions*, Palgrave Macmillan, New York.
- Drucker, P., (1974), *Management: tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row, New York.
- Eberhardt-Toth, E. and Wasieleski D. M. (2013). A Cognitive Elaboration Model o Sustainability Decision Making: Investigating Financial Managers' Orientation Toward Environmental Issues, *Journal of Business Ethics* 117, 735–751.
- Epstein, M.J (2009) "Making Sustainability Work" San Francisco, California
- Fergus, A. H. T .and Rowney, J. I. A. (2005) Sustainable Development: Lost Meaning and Opportunity? *Journal of Business Ethics*, 60: 17-27.
- Freeman, E. and Reed, D. (1983), "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance". *California Management Review*. Vol. XXV, nº 3, Spring, p88-106.
- Freeman, R. E. (1994), The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions, *Business Ethics Quarterly*, 4, 409–421.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference, *Academy of Management Review* 32 (2), 393–417.
- Grant, A. M., (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance and Productivity, *Journal of Applied Psychology* 93 (1), 48-58.
- Hartman, E. M. (2006). Can We Teach Character? An Aristotelian Answer, *Academy of Management Learning & Education*, 5, 1, 68–81.

- Kates, R. W., Parris, T. M., Leiserowitz, A., (2012). What is Sustainable Development? Goals , Indicators , Values , and Practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47, 37-41.
- Linnenluecke, M.K. and Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture, *Journal of World Business*, 45: 357–366.
- Milne, M. J. and Gray, R., (2013). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting, *Journal of Business Ethics*, 118, 13–29.
- Mirvis, P. (2011), "Chapter 2 Unilever's Drive for Sustainability and CSR – Changing the Game" In *Organizing for Sustainability*, 41-72.
- Mirvis, P. Googins, B, Sylvia Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics* (2010) 39: 316-324.
- Morrish, S. C., Miles, M. P., & Polonsky, M. J. (2011). An exploratory study of sustainability as a stimulus for corporate entrepreneurship. *Corporate social responsibility and environmental management*, 18(3), 162-171.
- Norman, W. and MacDonald, C. (2004) Getting to the bottom of "triple bottom line", *Business Ethics Quarterly*, 14, 2: 243-262.
- Paulraj, A., Chen, I. J., & Blome, C. (2017). Motives and performance outcomes of sustainable supply chain management practices: A multi-theoretical perspective. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 239-258.
- Pérez López, J.A. (1993) "Fundamentos de la dirección de empresas". Rialp, Madrid.
- Porter, T., and Derry, R. (2012). Sustainability and business in a complex world. *Business and Society Review*, 117(1): 33–53.
- Rey, C. and Bastons, M. (2017) Three dimensions of effective mission implementation, *Longe Range Planning*: 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.002>.

- Sekerka, L.E. and Stimel, D. (2012). Environmental sustainability decision making: clearing a path to change, *Journal of Public Affairs*, 12, 3, 195-205.
- Sen, A. (2009). Capitalism beyond the crisis, *The New York review of Books*, 56, 5. In <http://www.nybooks.com/articles>, accessed on November 14, 2014.
- Sen, A. (2011). The ends and means of sustainability. *Journal of Human Development and Capabilities: A Multi-Disciplinary Journal for People-Centered Development*, 14(1), 6-20.
- Simon, H. (1945). *Administrative Behavior*, The Free Press, New York. (Ed. 1997) sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26, 197-218.
- Unilever España (2018). *Vida sostenible*. [online] Available at: <http://www.unilever.es/sustainable-living> [Accessed 26 Mar. 2018]
- Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from? *Ivey Business Journal*, March/April, 1-5.
- World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford

Anexo 1

El pasado 20 de marzo de 2018, tuve la oportunidad de reunirme con Laura Duch, actualmente HR Business Partner de Marketing y Ventas de Unilever España. Mi objetivo principal era conocer de primera mano cómo estaban desarrollando el proyecto “personal purpose” y “purpose brand. Lo cierto es que Unilever lleva años alineando todo su negocio a la sostenibilidad, pero es en 2009, momento en que Paul Polman entra a la empresa, que el desafío de desarrollo sostenible empieza a convertirse en algo real y propio del desempeño diario de la empresa.

Entrevista a Laura Duch

Según Laura Duch que Unilever haya creado un “purpose brand” para cada una de las marcas no es algo simbólico o que acontece directrices académicas, sino que sirve como visión de marca (*para no perder rumbo*), es decir, el objetivo es aportar un bien a la sociedad (lo vemos por ejemplo en marcas como “Dove”) y eso mismo es lo que conforma su negocio. Hasta Paul Polman, considerado uno de los mayores gurús de la sostenibilidad, parte de la premisa de que un negocio está hecho para generar riqueza. El hecho que lo hagan de la sostenibilidad un negocio, es porque han detectado que las marcas que tienen un propósito sostenible, crecen el doble.

Más allá del “purpose brand” tenemos el “personal purpose”, que a pesar de que ambas iniciativas estén vinculadas, no son lo mismo. En la entrevista con Laura Duch, se habló básicamente del “personal purpose”, dándonos a entender que para Unilever la identificación de un propósito personal de cada uno de los empleados de la empresa es la base de las consiguientes fases del un desarrollo sostenible a nivel corporativo. Sino se consigue al menos identificar un propósito personal, es imposible hablar de interiorización de una estrategia, ¿

Y Por qué? Porque Unilever entiende que debe darse una sucesión de causa y efecto, es decir, *las personas con un propósito, mejoran su propio "welfare" y, por ende así lo hará su satisfacción.* Lo normal es que los empleados no identifiquen fácilmente su propósito o conjunto propósitos, por lo que disponen de varias charlas, cursos, programas, etc. que les permite autoconocerse y llegar a identificar a *dónde quieren llegar y cómo lograrlo.* Una vez los trabajadores han conseguido identificar su personal purpose (normalmente de cara al primer año y después se identifica más a largo plazo), se ha de conseguir vincularlo a lo que la empresa esta llevando a cabo como tal. La pregunta es: *¿Cómo encajamos ese propósito personal en el puesto de trabajo? Si no encajan, puede deberse, quizás, al hecho de que la persona no esta ocupando el puesto idóneo.*

Según Laura Duch "este proyecto no nos lo hemos inventado en Unilever Spain, si no que viene de Unilever Global y los primeros en hacer este ejercicio han sido todo el Board Management. Si ellos no lo hacen, será difícil movilizar a toda la organización. Piensa que Paul Polman aterriza en Unilever a principios de 2009 y el entiende que la sostenibilidad no puede quedarse solo en plano de KPI y comunicar. Hemos de vivirlo y el primer paso es entender qué queremos nosotros mismos" y ¿Por qué? "Muchas razones son por tanto por las que desarrollando este proyecto. Otra de ellas está relacionada con el "burnout". Estadísticamente, la gente con un propósito detectado, se suele quemar menos en el trabajo Hace cuatro años que a nivel global se empezó a desarrollar este proyecto. Nos ayudaron al principio unos proveedores externos que nos formaron para posteriormente continuar de forma interna. Realizamos un "Train de Trainers" para preparar los workshops. Es en este sentido que tanto Ana Palencia como yo fuimos a que nos formaran. Hay 4 pilares: 1) Emocional, 2) Físico ,3) Mental y 4)Propósito. En cuanto al último pilar (propósito) se realiza un workshop interno de aproximadamente 4 horas de duración. Los primeros en hacerlo son los managers, porque de ellos depende ser un ejemplo a seguir para el resto de la compañía." "Cuando se llevan a cabo cosas así se necesita el compromiso de RRHH y de los managers. Antes de trabajar el purpose de departamento, Unilever entiende que se ha trabajar individualmente, porque solo así es cuando

estas más sensibilizado. Antes de los workshops se realiza un pre-workshop. Estos pre-workshops consisten en:

- Estudio de diferentes lecturas (entre ellas está el libro de Victor Frankl, *el Hombre en busca del sentido*).
- Deben preguntar a familiares, amigos, compañeros, como les ven.

Una vez realizado el trabajo previo, es entonces el momento oportuno de hacer el workshop. En el workshop no se trata de imponer o de hacer, sino de *“cómo te puedo dar más herramientas, para obtener un propósito personal. En marzo de 2017, habían realizado este proceso alrededor de 30.000 personas de toda la organización a nivel mundial (en España somos 700 personas). Aquí es donde empieza todo si queremos que la gente encuentre un sentido”*.

“En Unilever existe una cultura donde todo esto encaja todo y muy bien. Forma parte de nuestro ADN. Nuestra estrategia (USLP) y nuestra misión encaja con nuestros propósitos personales. Si empiezas a preguntar a la gente y rascas esa parte emocional, verás que prácticamente nadie tiene como propósito personal “ser rico” o ser “presidente”. Lo curioso es que, en muchos de ellos, tiene que ver con terceras personas y si te fijas, de ello trata la sostenibilidad, nuestra misión y nuestra estrategia. No nos hemos de olvidar tampoco que no somos ninguna ONG y que cotizamos en bolsa. Pero los resultados hablan por sí. Los consumidores cada vez más piden marcas con propósitos. Por lo tanto, esto también vende”.

*“A través de USLP captamos talento. Hay gente que pide trabajar en Unilever porque se siente vinculada con Unilever por su propósito como empresa y su estrategia. La misma cultura al final, te expulsa o te capta. Cuando realizamos nuestras evaluaciones de rendimiento, se evalúa lo que denominamos el **HOW or WHAT**, es decir, que objetivos has alcanzado y sobre todo como los has alcanzado (mediante que valores, liderazgo, ética, etc.)”*.

Agradecimientos

Me gustaría agradecer a mi tutor Miquel Bastons Prat, Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UIC, por todo el apoyo que me ha brindado para realizar este trabajo. También quiero dar las gracias a la Universidad por poner a disposición todo los medios necesarios para hacer este proyecto posible. Me siento una persona privilegiada.