

**UNIVERSIDAD DE SONORA**  
**DIVISIÓN DE INGENIERIA**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD EN  
ORGANIZACIONES COMO ESTRATEGIA DE VALOR E  
IMAGEN**

**TRABAJO ESCRITO**

Que para obtener el GRADO de  
**MAESTRÍA EN SUSTENTABILIDAD**

**Presenta:**

**Sylvia Estefanía Ovejero Osorio**

**Director de Tesis:**

**Dra. Nora Elba Munguía Vega**

# Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

*Página dejada intencionalmente en blanco*

## **CARTA DE APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL JURADO**

*Página dejada intencionalmente en blanco*

## RESUMEN

La necesidad progresiva de equilibrar los intereses entre el desarrollo sostenible y el capitalismo, ha encontrado su respuesta en la sustentabilidad corporativa, la cual traslada el término "desarrollo sustentable" desde un contexto global hacia un ámbito organizacional. Bajo esta teoría, se realizará el diseño de un programa que incorpore los principios de la sustentabilidad, dentro de la gestión corporativa. La individualidad de cada organización, hará que el diseño de un programa de sustentabilidad sea único en cada caso, para este diseño se utiliza una metodología denominada: "Sistema de Gestión para la Sustentabilidad Corporativa" por Azapagic (2003), y es aplicada en una empresa dedicada al desarrollo de software en Hermosillo, Son. El presente trabajo, explora las capacidades internas de una organización para realizar un aporte substancial al desarrollo de su contexto social, económico y ambiental, mientras que se consolida como una herramienta estratégica de mercado. Este estudio aporta al caso de la sustentabilidad corporativa en México. Otros estudios han encontrado como un factor menos relevante el impacto en la imagen y la reputación que conllevan la adopción de prácticas sustentables, esto es generalmente atribuido a que aún estamos en fases iniciales de la curva de aprendizaje en temas de cómo la sustentabilidad funciona dentro de las organizaciones. Este trabajo argumenta a través de sus resultados que es posible mejorar el posicionamiento de una empresa si la misma tiene un compromiso genuino con los principios de la sustentabilidad. Los resultados muestran que el programa de sustentabilidad en este caso de estudio es percibido útil para fortalecer la cultura interna al mismo tiempo que reflejaba un efecto positivo en la comunidad exterior.

## **ABSTRACT**

To become the first generation to succeed at achieving social, environmental and economic equilibrium is the worldwide goal. The success of sustainable development is known to be heavily reliant on the sponsorship provided by the private sector; meanwhile, the arguments for corporations and organizations to adopt sustainable practices may not be attractive enough for the needed level of engagement needed to consolidate a sustainable future.

Corporate sustainability is based on the broader concept of sustainable development and its main purpose is to reconstruct its principles inside the domain of the corporate world. Under this theory, a tailored program is designed for the organizational management of a software development company based in Hermosillo, Sonora, Mexico.

The methodology used for this study is a general management framework, titled: "Systems approach to corporate sustainability" by Azapagic (2003). The study explores the link between sustainable business and the enhancement of the image and reputation of the company, this is important to analyze in the context of México since other studies had found as a less relevant aspect the impact made on image and reputation mainly because most companies in the country are still in the initial phases of the learning curve. It is hoped that the insights from this study will help other companies and scholars who are looking to improve their company strategy while working towards a sustainable agenda.

# ÍNDICE

## Índice de Contenido.

I.	<u>Introducción</u>	9
II.	<u>Objetivo Estratégico</u>	10
III.	<u>Objetivos Específicos</u>	10
IV.	<u>Análisis Literario</u>	11
V.	<u>Metodología</u>	19
VI.	<u>Resultados</u>	23
VII.	<u>Discusión</u>	44
VIII.	<u>Conclusiones</u>	45
IX.	<u>Recomendaciones</u>	46
X.	<u>Referencias</u>	47
XI.	<u>Anexos</u>	51

## Índice de Tablas

<u>Tabla</u>	<u>Descripción</u>	<u>Página</u>
1	<u>Factores externos de oportunidades y amenazas</u>	28
2	<u>Análisis de grupo de interés</u>	30
3	<u>Análisis FODA de sustentabilidad</u>	31
4	<u>Metas, objetivos y métricas del programa</u>	33
5	<u>Planes de acción del programa de sustentabilidad corporativa</u>	34
6	<u>Estrategias corporativas</u>	36
7	<u>Factores de evaluación en imagen, competitividad y reputación</u>	37
8	<u>Cuestionario para evaluación de Imagen Corporativa</u>	38
9	<u>Cuestionario para evaluar reputación organizacional</u>	39
10	<u>Resultados de encuesta de imagen y reputación</u>	41

## Índice de Figuras

<u>Figura</u>	<u>Descripción</u>	<u>Página</u>
1	<u>Método sistemático para la sustentabilidad corporativa</u>	20
2	<u>Oficina Nearsoft Hermosillo</u>	23
3	<u>Planos arquitectónicos del edificio</u>	23
4	<u>Visión, Valores y Principios de la empresa</u>	24
5	<u>Mensaje de fundadores sobre política de sustentabilidad</u>	25
6	<u>Distintivos obtenidos por la empresa</u>	25
7	<u>Política de sustentabilidad</u>	26
8	<u>Equipo comunidad sustentable Nearsoft</u>	27
9	<u>Evaluación de imagen corporativa.</u>	40
10	<u>Evaluación de reputación corporativa.</u>	39
11	<u>Gráfica de resultados de imagen y reputación.</u>	42
12	<u>Medios de comunicación en Nearsoft</u>	43

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, explora el tema de la sustentabilidad corporativa y como su gestión se relaciona con un impacto en la imagen y la reputación de una empresa. Se propone un sistema de sustentabilidad, el cual se aplicó en una empresa con el fin de realizar un aporte al desarrollo de su contexto social, económico y ambiental. Este estudio busca consolidar este tipo de estrategias en las organizaciones y encontrar un punto intermedio para que las empresas se interesen por políticas y acciones que promuevan la sustentabilidad y que al mismo tiempo estas les ayuden en sus objetivos corporativos. El programa se diseñó en base a una metodología que puede ser aplicada a cualquier tipo de compañía y que gira alrededor de la estrategia y visión existente para incorporar metas y objetivos que vayan de acuerdo al tipo de empresa y las capacidades de la misma, el programa es incluyente y toma en cuenta la opinión y necesidades de los grupos de interés pues serán realmente ellos quienes se encarguen que las metas se cumplan así como de revisar el avance y realizar acciones correctivas. Este estudio además de diseñar e implementar el programa midió el estado de la imagen y reputación que la empresa tenía tanto antes y después de que el programa fue puesto en acción, después se relacionó la influencia de cada factor de imagen y reputación con el de un programa de sustentabilidad. Los resultados demuestran que tanto aspectos de la imagen como la reputación tienen mucha oportunidad de beneficiarse de este tipo de programas por lo cual es posible considerarlos como una valiosa estrategia tanto social, ambiental, económica y corporativa. Estos resultados implican un cambio en el comportamiento empresarial actual, y aunque cada vez encontramos más empresas que incluyen prácticas responsables, las cuales van desde la filantropía hasta sistemas de gestión complejos, sin embargo, todavía existen áreas de oportunidad que es preciso considerar.

## **II. OBJETIVO ESTRATÉGICO**

Coadyuvar al mejoramiento de la imagen y posicionamiento corporativo a través de un programa de gestión de la sustentabilidad.

## **III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis del estado del arte sobre la sustentabilidad corporativa y su relación con el impacto creado en la imagen organizacional y otros tópicos relacionados.
- Obtener consentimiento de la alta dirección para permitir el soporte adecuado del desarrollo de un modelo de gestión de la sustentabilidad.
- Diagnosticar actividades organizacionales.
- Diseñar el programa de gestión de la sustentabilidad que agregue valor competitivo y mejore la imagen de la organización.
- Validar el impacto del programa de gestión de la sustentabilidad organizacional sobre la imagen y reputación corporativa.

## IV. ANÁLISIS LITERARIO

### 4.1 Sustentabilidad Corporativa

La sustentabilidad corporativa es un término que traslada al desarrollo sustentable de un contexto global hacia un ámbito organizacional (Amato, et al. 2015). Su importancia está fundamentada en la noción de que las organizaciones pertenecientes al sector privado son las únicas que tienen la capacidad de implementar cambios substanciales y que cuyo rol es una base fundamental para el progreso de las metas del desarrollo sustentable (Crane, 2008). Chabrak (2015) argumenta que el mundo corporativo actual es por naturaleza no sustentable sin embargo, sostiene que es posible aspirar a una evolución, desde las prácticas organizacionales actuales hacia un estado más avanzado de sustentabilidad.

Lozano, et al (2015) interpretan la sustentabilidad corporativa como aquellas actividades empresariales que buscan contribuir de forma proactiva al equilibrio económico, social y ambiental. Mientras que Steyn y Niemann (2014) la definen como una propuesta para que las empresas puedan adaptarse a las progresivas demandas sociales y a la integración de las tres dimensiones de la sustentabilidad. Estos conceptos difieren con teorías tradicionalistas de negocios pues trascienden a sus accionistas ya que reconocen que el principal objetivo de una empresa es su supervivencia y mejoramiento a través del tiempo y no solamente maximizar las inversiones (Blázquez, 2012).

La sustentabilidad que las corporaciones voluntariamente adoptan trae consigo múltiples beneficios a las compañías: desde ventaja competitiva, mejoramiento de imagen, reducción de costos financieros y eficiencia de procesos (Soyka, 2012). Esto presenta para Sjøfjell y Richardson (2015) un problema que limita la sustentabilidad, puesto que sus acciones voluntarias son manipuladas para beneficio de la compañía misma, lo cual supone una insuficiente ventaja para un cambio legítimo.

Diferentes motivaciones y percepciones por parte de los grupos de interés que manejan las compañías son elementales para definir la forma en que es adoptada la sustentabilidad corporativa (Hahn y Scheermesser 2006). Loorback (2013) mantiene que no basta con la optimización del modelo de gestión bajo el cual se rige una empresa, sino que es necesaria

una transición completa que integre un triple balance sustentable en la misión y visión corporativa. Por otro lado, Goyal, et al., (2015) explican que es imposible cubrir todos los temas relacionados con el desarrollo sustentable dentro de las prácticas organizacionales, debido a su naturaleza multi-dimensional y a la complejidad que su implementación conlleva.

Gibson (2012) argumenta que el futuro de las organizaciones y su desempeño encaminado a corporaciones sustentables requerirá, invariablemente, de una inclusión equitativa y de colaboración entre los múltiples grupos de interés de la organización, pero de acuerdo a Schaltegger, et al. (2014), esto no es necesariamente el caso en la práctica internacional ya que actualmente la sustentabilidad corporativa se encuentra al mando de puestos de gerencia superior o afines, los cuales se limitan a informar y dejan de lado el diálogo y la comunicación idealmente propuesta por Imada (2008) para un compromiso activo y perdurable en todos los niveles de la organización.

#### **4.2 Manejo de las relaciones de los grupos de interés**

El término Grupos de Interés se refiere a todos los individuos relacionados a las actividades y procesos de una organización y quienes pueden afectar y ser afectados por el cumplimiento de las metas corporativas (Hall, et al., 2015). Pimienta (2008) observa una interdependencia entre estos individuos quienes buscan ser considerados en sus expectativas y necesidades, mientras que las organizaciones intentan legitimar sus acciones a través de ellos. Aunque todos desempeñen un papel importante dentro de la organización, según Eskerod y Huemann (2013), no todos tendrán la misma importancia y tampoco se les atenderá simultáneamente ni con el mismo nivel de atención.

Rahbek, et al (2013) establecen que los grupos de interés son los actores decisivos del éxito o fracaso de una organización y que es una prioridad definir y categorizar quiénes serán los más importantes y cómo se actuará sobre sus necesidades. Wagner, et al., (2012) apoyan esta idea pero sugieren que esta clasificación por importancia no es suficiente pues es necesario entender el funcionamiento y dinámica de las relaciones con ellos y la empresa, ya que, según Meintjes y Grobler (2014), la creación y mantenimiento de relaciones con los grupos de interés así como el profundo conocimiento de cada uno, supone un valor estratégico que beneficiará a la organización a largo plazo.

Neville, et al., (2011) identifican como una tarea gerencial sumamente valiosa el clasificar y decidir la prioridad de respuesta que recibe cada grupo de interés, no obstante Jones, et al., (2007) añaden que esta toma de decisiones es rodeada de tensión gerencial y que la mayoría de las empresas hoy en día se manejan por una mentalidad amoral por parte de los tomadores de decisiones dentro de la organización.

De acuerdo a Jones y Barlett (2009), cada grupo de individuos contribuirá con la organización según sus capacidades y motivaciones personales las cuales tienden a diferir entre sí, convirtiendo la prosperidad de la organización en una difícil labor de balance de intereses y prioridades. Freeman, et al (2010) sostienen que estas colaboraciones seguirán existiendo de manera óptima siempre y cuando se mantenga un equilibrado ejercicio de poder donde la corporación actúe de manera justa con todos los grupos de interés, sin embargo Minoja (2012) opina que es irrealista el tratar de cumplir con las demandas de todos, pues desviaría la atención de la última meta gerencial de mantener la sustentabilidad de la misma organización, lo cual terminará afectando a todos los grupos de interés.

Patrus, et al., (2013) reconocen la importancia de los grupos de interés pero también distinguen que en su mayoría no existen dinámicas organizacionales que les den voz a sus expectativas y/o necesidades, lo cual supone un problema para Pfarrer et al. (2008), pues el no responder a las demandas de ciertos grupos, tiene el potencial de afectar la legitimidad con la que es percibida una organización. Más aún se corre el riesgo de influenciar negativamente en la imagen y reputación que la organización sostiene, mismas que serán formadas por la percepción de sus grupos de interés y sus experiencias con la organización (Shams, 2015).

### **4.3 Imagen y reputación organizacional**

La imagen y la reputación organizacional son conceptos similares debido a que reflejan las percepciones de los múltiples grupos de interés de una organización pero se diferencian por el factor del tiempo; la imagen se refiere a la impresión causada por la empresa en los grupos de interés mientras que la reputación se construye de esta imagen a través del tiempo (Hasanbegovic, 2011). La reputación de una organización será entonces percibida desde el exterior de ella y por lo tanto estará fuera del control interno, sin embargo, es posible manejar lo que ocurre dentro de la empresa para influenciar la percepción externa (Chun, 2005).

De acuerdo a Kantanen (2012), las organizaciones tratan de identificarse y diferenciarse ante los grupos de interés definiendo estratégicamente la presentación pública de la organización para crear una imagen positiva dentro de la mente del público. Helm, et al., (2011) consideran imprescindible mantener coherencia entre lo que se dice que es una organización y lo que realmente constituye su comportamiento organizacional, pues cualquier discrepancia terminará afectando la percepción de los grupos de interés y dañando su reputación.

Pérez y Del Bosque (2014) señalan que la imagen no será de carácter unidimensional puesto que las personas tienen una amplia variedad de percepciones sobre la organización y es difícil hacer un resumen de todas ellas con un solo adjetivo como buena o mala imagen. Los diferentes públicos que se formarán las imágenes de la compañía, tendrán acceso a diferentes tipos de información y procesarán la información con diferentes marcos de referencia haciendo la labor de medir la imagen corporativa en una labor bastante compleja y sobre todo subjetiva (Johnson y Zinkhan 2015).

La estrategia corporativa que intenta estimular y establecer una imagen corporativa positiva será alcanzada, de acuerdo a Tran, et al., (2015), al proporcionar resultados éticos y socialmente aceptables para los grupos de interés asociando a la empresa con prácticas y actividades socialmente responsables y de sustentabilidad. Blackburn (2007) apoya esta teoría pero añade que si por el contrario una organización se ve involucrada en prácticas irresponsables el efecto que eso causará a su imagen será aún más pronunciado y dañino para su reputación.

Furman (2010) establece la importancia de la imagen y la reputación en una organización al ser entendidos como una señal para atraer futuros prospectos de trabajo, inversores, proveedores y otros grupos de interés a relacionarse con las actividades de una empresa que además tendrá una ventaja competitiva en un mercado saturado. Es deseable que estas señales reflejen la realidad corporativa de la organización para mantener su credibilidad frente al público (Wei, et al., 2015). Illia y Balmer (2012) añaden que estas percepciones son formadas al diseminar información correcta y favorable de la organización a través de la comunicación organizacional.

#### **4.4 Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es una herramienta corporativa que armoniza las relaciones internas y externas de los grupos de interés de una compañía y es útil en la construcción y manejo de la reputación e imagen (Donsnbach, 2015). Estudios en esta área han mostrado inconsistencias sobre la relación que tiene la comunicación de las iniciativas con el mejoramiento de la imagen y/o reputación lo cual es dependiente del tamaño de la organización, el tipo de industria y el presupuesto de mercadotecnia (Arendt y Brettel, 2010)

Esta herramienta tiende confundir a los grupos de interés, quienes tienen problemas para identificar si las afirmaciones de la organización son honestas o si las motivaciones detrás de sus prácticas se inclinan hacia el altruismo o al oportunismo (Parguel et al., 2011). Fassin y Buelens (2011), argumentan que las intenciones de las organizaciones no suelen estar inclinadas a ningún sentido ya que por lo regular existe una brecha de sinceridad entre el esfuerzo de la organización y la intensidad de su comunicación.

Eberle, et al., (2013), señalan que para mantener la credibilidad de lo que se profesa lo más recomendable será mantener una comunicación interactiva con los grupos de interés donde ellos tengan la percepción que sus opiniones son tomadas en cuenta por la organización pues, de acuerdo a Brennan, et al., (2013), la comunicación no podrá ser entendida completamente desde la perspectiva de quien la emite si no que tiene que ser entendida y analizada como un proceso de dialogo entre los grupos de interés.

Pelozza, et al., (2012) señala que es muy común que la percepción de las personas no está alineada a la realidad de las prácticas de la compañía y eso lo atribuye a una pobre estrategia de comunicación lo cual implica que la organización no se estará beneficiando del rol estratégico, el cual Steyn y De Beer (2013) suponen para un beneficio tanto para la organización misma como para sus grupos de interés.

La comunicación que expresa las acciones positivas de una empresa es percibida con gran escepticismo y negatividad por parte de los grupos de interés en la mayoría de los casos (Jahdi y Huemann 2009). Arvidsson (2010) propone que para contrarrestar esta falta de confianza son útiles las evaluaciones objetivas y estándares que harán la validación de la información más confiable y la comparación de diferentes organizaciones más fácil para los grupos de interés.

#### **4.5 Gestión de la sustentabilidad organizacional**

Los sistemas de gestión tradicionalmente se han encargado de alinear las estructuras organizacionales y de comportamiento con los objetivos económicos de las organizaciones limitando los intereses sociales y ambientales por lo cual se han desarrollado sistemas y técnicas que buscan la integración en las practicas regulares de gestión organizacional (Gond, et al. 2012). Son muestra de ello diferentes estándares voluntarios como el ISO 26000 o el UN Global Compact los cuales buscan establecer una gestión organizacional que apoye los principios del desarrollo sustentable (De Colle et al., 2014), estos estándares son a su vez sujetos a múltiples criticas pues su adopción es en algunos casos para fines meramente simbólicos (Banarjee y Bonnefous 2011).

Bernahagen y Mitchell (2010) aportan que la tendencia de las organizaciones por adoptar estándares voluntarios de manera simbólica causará que la implementación no tenga lugar ni gestión. Por otro lado, Castka y Bakzarova (2007) considera importante la libertad que propician los programas voluntarios pues ofrecen guías a seguir y no imponen reglas estrictas de comportamiento dando libertad de aprendizaje y adaptación a cada organización.

Hörisch, et al., (2015) concuerdan en que el tamaño y la capacidad de cada organización para adquirir el conocimiento y las herramientas propias de la sustentabilidad son el factor más importante para su gestión, aunque Epstein y Buhovac (2010) argumentan que el tener todos los conocimientos sobre la implementación no es suficiente para que estos trasciendan y que es más importante la construcción de una cultura organizacional que motive la toma de decisiones diarias y el comportamiento hacia las metas de sustentabilidad que la organización se ha propuesto alcanzar.

Mosher y Smith (2015) sugieren que toda integración de sustentabilidad idealmente debe iniciar desde un liderazgo que apoye y haga convincente ante inversionistas y otros grupos de interés el sentido que la sustentabilidad le otorga a la organización. Esto es discutido por Linnenluecke y Griggiths (2010) quienes hacen una crítica sobre la común suposición de que los líderes corporativos serán capaces de diseminar la cultura de sustentabilidad necesaria cuando en la realidad existirán múltiples discrepancias entre la ideología y valores que promueve la organización y las de cada individuo que se relaciona con esta.

Las compañías más exitosas en implementar la sustentabilidad son aquellas que encuentran la forma de involucrar a cada miembro de la organización y hacerlos parte de una cultura de sustentabilidad (WBCSD, 2010). No obstante, Windolph, et al., (2014) sostienen que en la práctica no existen compañías que integren a todos sus miembros o que consideren a todas las áreas de la organización causando decisiones poco acertadas al implementar sistemas de gestión sustentables.

Las organizaciones deben ser comprendidas por la variedad de personas que la componen y que se ven envueltas en transacciones y comportamientos distintos haciendo un complejo proceso entender las particularidades de la gestión de cada una (The Guardian, 2012). Así mismo, cabe señalar que no existe un modelo de gestión que dé respuesta a las necesidades de cada organización por lo que es labor de cada una el diseñar y tomar sus propias decisiones al respecto de cómo integrar la sustentabilidad en sus operaciones (WBCSD, 2010).

#### **4.6 Casos de estudio**

Un estudio llevado a cabo en Reino Unido revela un amplio compromiso por parte de las compañías en referencia a la gestión de la sustentabilidad, este compromiso es de carácter proactivo y es en gran parte motivado por la constante presión de los grupos de interés y la influencia de las organizaciones no gubernamentales en el país. Las empresas perciben principalmente un beneficio en bienes intangibles como mejor reputación y motivación de empleados seguido por una mejora de procesos internos e innovación. Por otro lado el estudio también resalta una deficiencia en el manejo de los aspectos sociales y la centralización de los procesos de sustentabilidad en solo algunos departamentos cuando lo ideal es un balance de aportación en todos los sectores de la organización. (Ghosh y Herzig, 2014)

El corporativo de Nike ha recorrido un largo camino en referencia a sus prácticas y su compromiso con la sustentabilidad. A principios de la década de los 90's la compañía se vio envuelta en un escándalo mediático cuando las condiciones laborales de cientos de obreros fueron reveladas al público (Henderson, et al., 2009). La organización en ese entonces no tenía las estrategias adecuadas para manejar la situación, sin embargo en la actualidad la marca ha evolucionado su conceptualización sobre cómo abordar la sustentabilidad

corporativa y hacerlo parte fundamental del modelo de negocios pues reconocen su importancia como uno de los mayores factores en su crecimiento a futuro y su mayor fuente de innovación (Bowers, 2010)

Avery (2015) analiza la gestión del grupo BMW, el cual se distingue por valorar e implementar activamente la estrategia de sustentabilidad, estableciéndola en toda la línea de producción y procesos, contribuyendo así al beneficio de sus grupos de interés, del ambiente y de la sociedad. BMW ha logrado esto debido al apoyo por parte de su junta administrativa así como a una fuerte asociación y comunicación tanto con proveedores como con otros grupos de interés sobre la importancia que la sustentabilidad y la innovación representan para la compañía. De acuerdo a Mcelhaney, et al., (2002) los esfuerzos han sido reconocidos pero no han sido fáciles, pues la implementación ha sido un constante proceso de aprendizaje dentro de la organización la cual diariamente enfrenta nuevos retos que colocan a esta organización como líder a nivel global.

La experiencia del corporativo de Coca-Cola en el Estado de Kerala al sur de India es un ejemplo del peligro que corre una organización al no mantener una relación optima con los grupos de interés locales pues en el 2004 la empresa perdió su licencia para operar al ser vistos como los responsables del uso de toda el agua de la comunidad, aunque Coca-Cola fue eximida, la experiencia ayudo a la marca a crear funciones y sistemas para relacionarse con los grupos de interés e incluso formo una alianza con la fundación World Wildlife Fund con la cual se han encargado de asegurar el acceso de agua a varias comunidades alrededor del mundo consolidado una imagen y reputación deseables (Stopford, 2011).

Ponce de León, (2009) explica el caso de IBM, organización líder dentro de la industria tecnológica la cual cuenta con muchos años de experiencia innovando en todos los ámbitos de su cultura organizacional. Esto se debe en gran parte a que IBM considera más eficiente establecer estándares regulatorios de forma voluntaria y a su propio ritmo que esperar regulaciones en periodos arbitrarios. Sus esfuerzos se quedaron cortos cuando en 1987 la compañía tuvo que enfrentarse a un reporte que colocaba a 3 de sus establecimientos como los mayores emisores de CFC-113 en los Estados Unidos, pero su compromiso con hacer negocios de la forma más segura y transparente posible la volvieron a colocar como una de las mejores en su ramo y la ha hecho acreedora de múltiples premios y reconocimientos por sus iniciativas de cuidado del ambiente.

## V. METODOLOGÍA

### 1. Tipo de estudio

Se utilizara un enfoque mixto pues se analizaran datos cuantitativos en relación al desempeño de la empresa, así como datos cualitativos sobre los aspectos sociales y perspectivas sobre la imagen corporativa.

### 2. Diseño Metodológico

El diseño está basado en una metodología denominada: "Sistema de Gestión para la Sustentabilidad Corporativa" por Azapagic (2003), la cual permite incorporar la sustentabilidad corporativa en organizaciones (Figura 1).

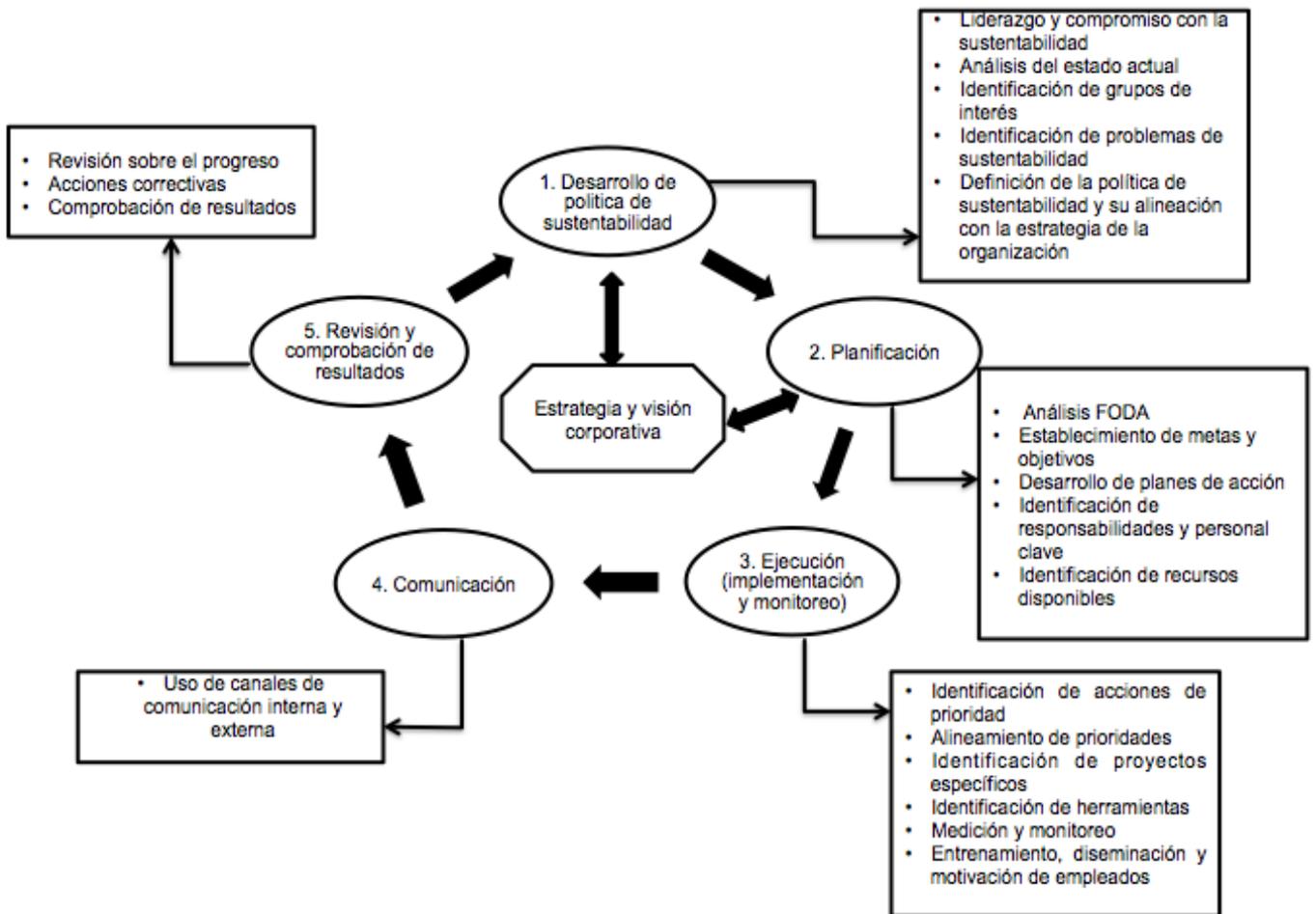


Figura 1. Método sistemático para la sustentabilidad corporativa

Fuente: Azapagic (2003)

## **2.1. Desarrollo de política de sustentabilidad**

La primera etapa consiste en distinguir los valores sobre los cuales la compañía está fundada y debe de contener declaraciones de principios o políticas sociales, económicas y ambientales. En esta etapa será indispensable el compromiso de los líderes, el análisis del estado actual de la empresa, la identificación de los grupos de interés y la identificación de los asuntos de sustentabilidad relevantes para la organización.

## **2.2. Planificación**

En esta etapa se seleccionan los indicadores iniciales sobre los asuntos de sustentabilidad previamente identificados y aplicables a la organización específica, se realiza un análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se establecen objetivos y metas, se desarrollan planes de acción, se identifica al personal estratégico para la asignación de responsabilidades y por último se identifican y consiguen los recursos para implementar la estrategia.

## **2.3. Ejecución (implementación y monitoreo)**

Esta etapa propone alinear las prioridades de la sustentabilidad con las de la organización, tanto proyectos como herramientas deben ser identificados para ayudar a la transición a un modelo de sustentabilidad. Es preciso también establecer las formas de medición y monitoreo que nos ayudaran a conocer el progreso sobre las metas y objetivos establecidos.

## **2.4. Comunicación**

Esta fase hace uso de los canales de comunicación internos y externos para informar sobre los aspectos referentes a la estrategia de sustentabilidad con el fin de alcanzar los objetivos, metas y logros a través del apoyo de los grupos de interés así como de ayudar a formar la percepción más favorable para la imagen de la organización.

### **5.2.5 Revisión y comprobación de resultados**

Esta última etapa requiere la revisión sobre las metas y objetivos establecidos así como de su corrección o mejoramiento en caso de ser requerido. Finalmente se emplearan técnicas que midan el impacto sobre el valor y la imagen que se adquirió a partir de la implementación de una gestión de sustentabilidad.

### **5.3 Alcance**

El presente estudio se llevara a cabo en el sitio de trabajo de la empresa Nearsoft, Inc. en Hermosillo. Dentro del periodo comprendido entre Noviembre del 2015 y julio del 2017.

### **3. Preguntas de investigación**

- ¿Cómo influye la integración de estrategias de sustentabilidad en la percepción que los grupos de interés sostienen sobre una organización
- ¿Es la gestión de la sustentabilidad una estrategia que aporte valor a la reputación y mejore la imagen de la organización?

### **4. Objeto de estudio.**

El objeto de estudio serán las actividades organizacionales en una empresa dedicada a desarrollar software.

### **5.5 Selección del objeto de estudio o del lugar que ubica al objeto de estudio.**

La selección del objeto de estudio se dará por conveniencia debido al interés mostrado por parte de la empresa Nearsoft Inc. por participar en este proyecto.

### **5.6 Selección y tamaño de muestra.**

Para conocer la percepción de la imagen corporativa se aplicaron encuestas a todas las personas que conforman los grupos de interés más importantes para la empresa del estudio: sus empleados (149) y sus clientes (9).

### **5.7 Instrumentos de recolección y manejo de datos.**

- Encuestas en escala de Likert aplicadas en línea a clientes y empleados para conocer la percepción sobre la empresa y las prioridades y expectativas. Adicionalmente se utilizaran hojas de cálculo en Excel para manejar los datos recolectados.

## VI. RESULTADOS

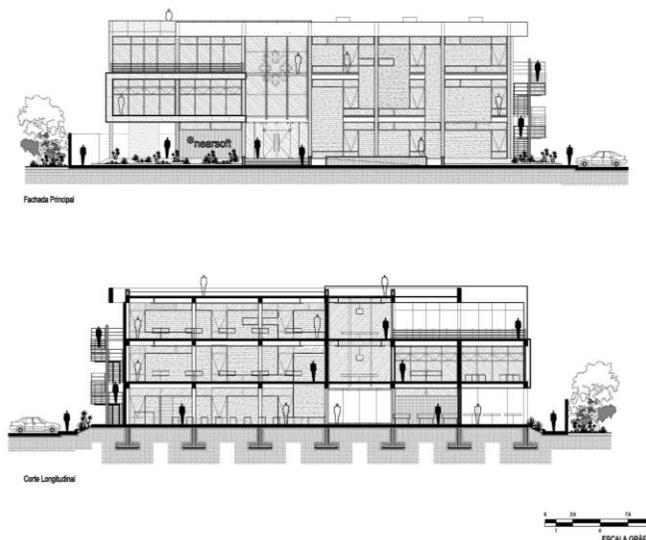
Nearsoft Inc. es una empresa de desarrollo de software la cual trabaja con compañías extranjeras del ramo tecnológico ayudándoles a ampliar su equipo de trabajo con profesionistas en México. Actualmente existen 3 sedes las cuales se ubican en la ciudad de Chihuahua, Chihuahua, Ciudad de México y Hermosillo, Sonora.

La oficina de Nearsoft en la cual se aplicó el programa está situada en Blvd. Antonio Quiroga 21. Col. El Llano 83210, Hermosillo, Son.



**Figura 2. Oficina Nearsoft Hermosillo**

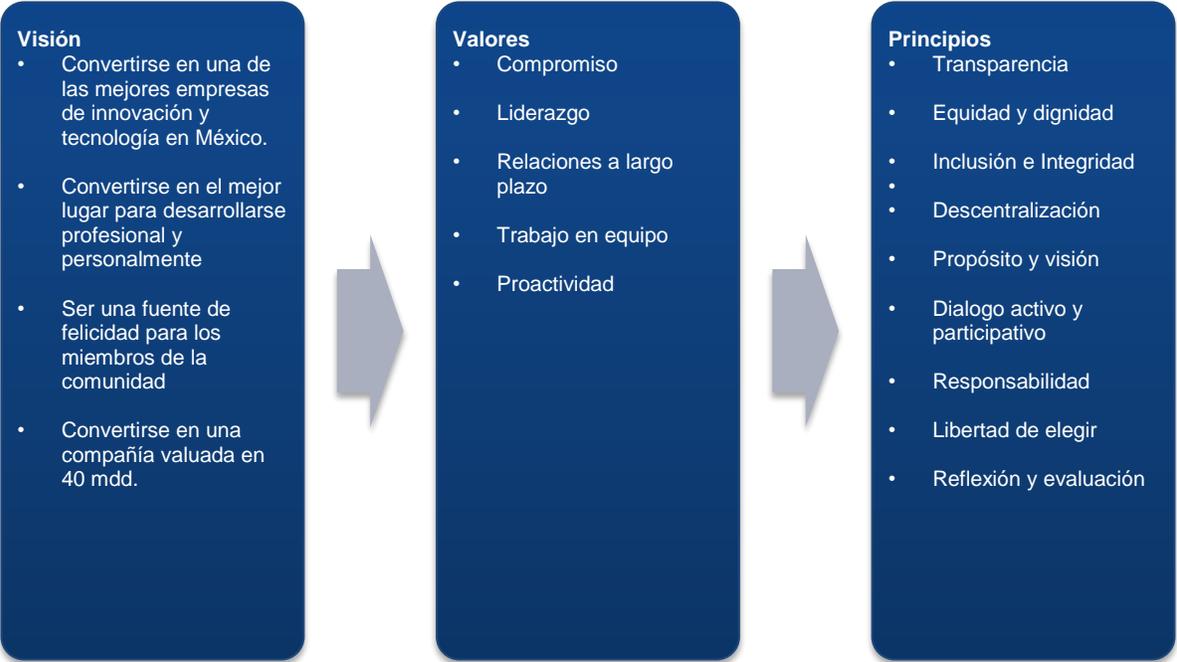
Fuente: <http://nearsoft.com/blog/how-i-found-my-ideal-working-environment-in-mexico/>



**Figura 3. Planos arquitectónicos del edificio**

Fuente de imagen: <http://imativaarquitectos.com/proyecto/nearsoft/>

El sistema de gestión de la sustentabilidad propuesto en este estudio, gira en torno a la estrategia y visión corporativa por lo cual es necesario un profundo entendimiento sobre la empresa. En Nearsoft, la estrategia se define anualmente siendo la regla más importante que esta nos acerque a la visión de la compañía mientras se adapta a las situaciones y se actúa como equipo considerando todo el panorama. La siguiente tabla muestra la visión de la empresa así como los valores y principios sobre los cuales funciona:



**Figura 4. Visión, Valores y Principios de la empresa**

Fuente: Elaboración propia

**5.1 Desarrollo de política de sustentabilidad**

La primera etapa parte de ese conocimiento de la empresa y de lo que constituye la filosofía empresarial, al distinguir los valores sobre los cuales la compañía está fundada es posible definir una política de sustentabilidad la cual debe contener declaraciones de principios o políticas sociales, económicas y ambientales. El desarrollo de esta política requiere de una demostración genuina de liderazgo y compromiso con los valores y la visión del desarrollo sustentable en la organización. La demostración de este liderazgo se hace visible en el reporte de sustentabilidad el cual incluye una página con el mensaje del CEO Robert Martínez y COO Matt Pérez (Figura 5).

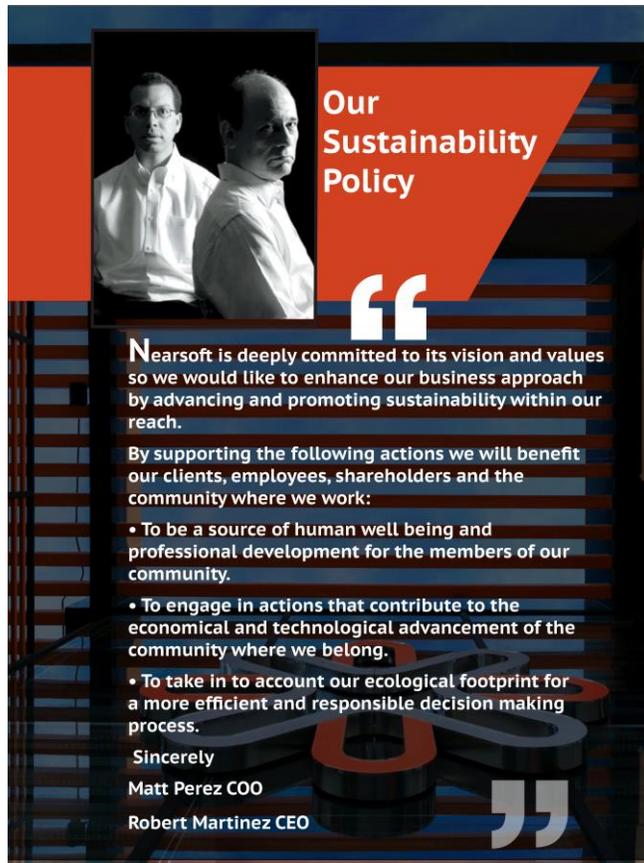


Figura 5. Mensaje de fundadores sobre política de sustentabilidad.

Fuente: Elaboración propia

La empresa Nearsoft se distingue por el compromiso que mantiene con sus miembros, los valores sobre los cuales está fundada y su visión progresiva, esto conforma una compañía que promueve la innovación y la tecnología más allá de sus paredes. Su compromiso activo la ha hecho acreedora por varios años consecutivos a distintivos y reconocimientos como uno de los Mejores lugares para trabajar en México así como uno de los lugares más democráticos para trabajar.



Figura 6. Distintivos obtenidos por la empresa

Fuente de la imagen: <http://nearsoft.com/>

La cultura Nearsoft está basada en su visión, valores y principios que buscan bienestar social y desarrollo tecnológico por lo cual en base a esto se desarrolla la política de sustentabilidad que se muestra a continuación (Figura 7):

### **Política de Sustentabilidad:**

*"La comunidad de Nearsoft desea complementar su visión y ser una organización que contribuya activamente al desarrollo sustentable con acciones positivas que beneficien a nuestros clientes, empleados, accionistas y la comunidad en la que nos desarrollamos*

*Se busca lograr esto a través de:*

- *Acciones que busquen desarrollar el bienestar y el progreso laboral y humano de los miembros de la comunidad de Nearsoft.*
- *Acciones que contribuyan al progreso económico y tecnológico en las comunidades de las que se es parte.*
- *Integración de valoraciones ecológicas que permita una mejor toma de decisiones en cuanto a eficiencia y responsabilidad ambiental."*

**Figura 7. Política de sustentabilidad**

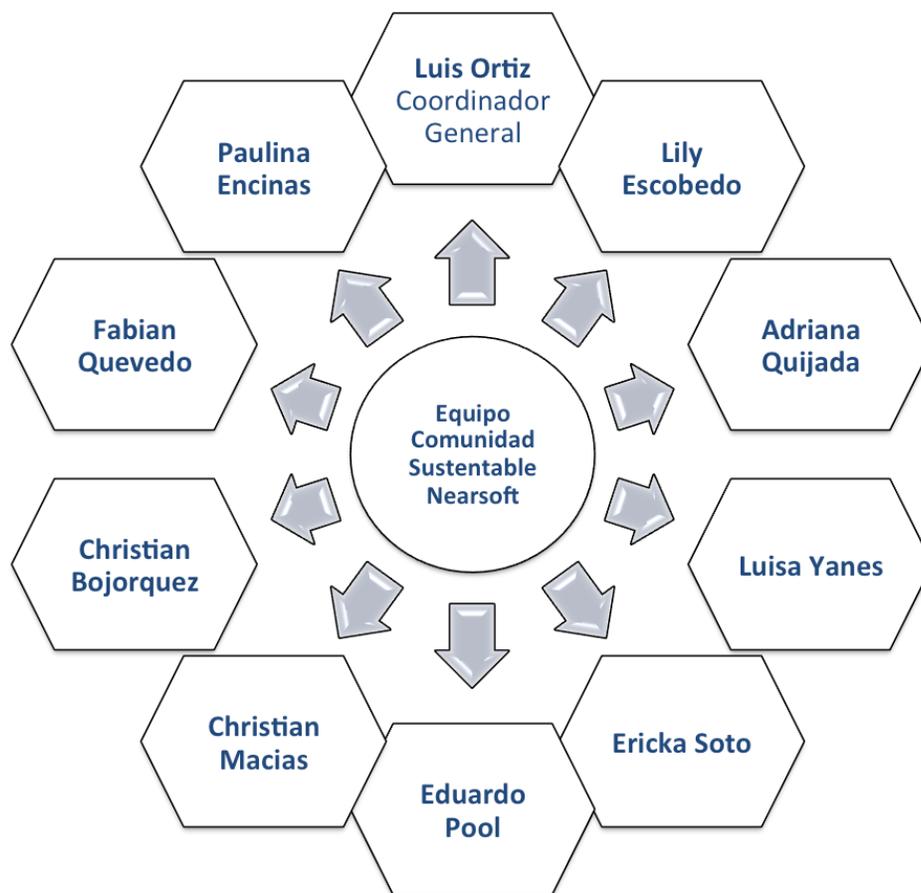
Fuente: Elaboración propia.

#### **5.1.1 Liderazgo y compromiso con la sustentabilidad**

La demostración de liderazgo marca el compromiso activo ante el balance económico, social y ambiental que propone la sustentabilidad corporativa y son la base fundamental para el éxito de una visión a largo plazo.

Es ideal la asignación de un líder de sustentabilidad dentro de la empresa quien se asegure que la política establecida sea reflejada en las prácticas diarias así como de un equipo estratégico con diferentes responsabilidades las cuales buscan integrar un sistema de sustentabilidad dentro en el día a día de la empresa.

Esto nos ayuda a legitimar las intenciones previamente expresadas y esto nos ayuda a manejar y construir la reputación así como a incrementar la confianza de la comunidad interna y externa.



**Figura 8. Equipo comunidad sustentable Nearsoft.**

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.2 Identificación de amenazas y oportunidades

Esta fase es útil para analizar asuntos externos e identificar amenazas y oportunidades estratégicas, se incluyen factores técnicos, legislativos y ambientales entre otros que potencialmente puedan conducir a pérdidas o ganancias financieras.

Esto nos servirá para establecer análisis posteriores que incurran en mayores detalles y permitan dar prioridad a los asuntos que lo requieran y a estableciendo metas y objetivos. Se requiere un monitoreo apropiado y una recolección de datos de factores externos que tienen una influencia dentro del contexto en que la organización opera tales como:

- Legislaciones (propuestas y nuevas)
- Practicas dentro de la industria (estándares y futuras tendencias)
- Desarrollos técnicos (eje. tecnologías limpias, energías renovables)
- Estrategias de la competencia
- Intereses de la comunidad y presión por parte de grupos activistas.

**Tabla 1. Factores externos de oportunidades y amenazas**

<b>Factores</b>	<b>Oportunidades y Beneficios</b>	<b>Posibles amenazas y efectos</b>
<b>Técnicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en el uso de recursos en el edificio, produciendo ahorros financieros.</li> <li>• Mayor conocimiento en el rol que la tecnología puede ayudar a convertir procesos más sustentables.</li> <li>• Adquisición de sistemas o conocimientos nuevos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso continuo de tecnologías ineficientes.</li> <li>• Falta de conocimiento sobre nuevas tecnologías limpias.</li> </ul>
<b>Legislativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor habilidad de respuesta ante futuros cambios legislativos.</li> <li>• Mejores relaciones con el gobierno y cuerpos regulatorio con la transparencia de nuestras acciones ambientales y sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en costos por impuestos verdes.</li> <li>• Falta de conocimiento sobre futuras legislaciones.</li> </ul>
<b>Ambientales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición correcta de desechos peligrosos como baterías o electrónicos, reduciendo riesgos ambientales y contaminación.</li> <li>• Mejoras a espacios públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de datos sobre impacto ecológico.</li> <li>• Mala reputación por comportamiento irresponsable o falta de iniciativas ecológicas.</li> </ul>
<b>Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores relaciones con universidades e instituciones.</li> <li>• Colaboración con otras industrias.</li> <li>• Mayor inclusión de mujeres y minorías.</li> <li>• Formalización de una Asociación Civil.</li> <li>• Motivación y productividad en empleados</li> <li>• Tasa más baja de absentismo y/o rotación de personal.</li> <li>• Mayor conocimiento e interés por parte de la comunidad sobre las prácticas sustentables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de interés por parte de la comunidad por participar en iniciativas.</li> <li>• Poca a nula publicidad generada en medios de comunicación.</li> </ul>
<b>Otro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor reputación e imagen ante los grupos de interés.</li> <li>• Líderes en sustentabilidad en la industria.</li> <li>• Disminución de costos por riesgos en materia de seguridad y salud.</li> <li>• Complementar estrategia existente de marketing</li> <li>• Crear contenido para las plataformas sociales de la organización.</li> <li>• Atracción de inversionistas éticos y atención por parte de este movimiento de rápida expansión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhabilidad de entrar a nuevos mercados.</li> <li>• Enfoque a corto plazo que afecte la visión a largo plazo.</li> <li>• Riesgo de desacreditación debido a prácticas inaceptables en cuanto a sociedad y medio ambiente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3 Identificación y análisis de Grupos de Interés

La estrategia de sustentabilidad corporativa hace amplio énfasis en entender los intereses y necesidades de las personas que se relacionan con la organización.

El análisis de grupos de interés tiene como objetivo identificar como las actividades de la organización afectan a cada grupo de interés ya sea de manera negativa o positiva y la escala de tiempo en la que esto es relevante para ellos, esto nos permite establecer, mantener y extender relaciones y dialogo con los grupos de personas que pueden afectar o ser afectados por las políticas, metas y objetivos de la sustentabilidad corporativa.

En Nearsoft los principales grupos de interés son:

- **Empleados:** 149 empleados que conforman el equipo de trabajo.
- **Fundadores:** Matt Pérez y Roberto Martínez son los líderes organizacionales.
- **Clientes:** 9 cuentas de clientes desarrolladores de software (Switchfly, YottaMark, Vertigo, Operable, Points, eFolder, JumpstartMD, Gigwalk, Sparc).
- **Comunidad:** Miembros de la comunidad externa a Nearsoft los cuales guardan cierto interés con las actividades organizacionales.

Grupos de interés secundario incluyen:

- **Organizaciones gubernamentales:** Comisión de Ecología y Desarrollo Sustentable del Estado de Sonora (CEDES), Secretaria del Trabajo del Estado de Sonora.
- **Asociaciones Civiles:** Distintivo de Empresas socialmente responsables, Fundación Esposos Rodríguez, COPARMEX, CANACINTRA.

Después de identificar a nuestros grupos de interés podemos iniciar un dialogo con ellos, por medios de comunicación formales o informales desde entrevistas, encuestas, grupos de enfoque hasta a través de redes sociales. Se busca que la comunicación sea constructiva para ambas partes y se establezca confianza entre la compañía y las personas que se relacionan con ella, de esta forma la organización puede tener una idea más clara de las expectativas, necesidades y actitudes de los grupos de interés.

La siguiente tabla muestra algunos aspectos que los grupos de interés de Nearsoft encuentran importantes.

**Tabla 2. Análisis de grupos de interés**

	<b>INTERESES</b>	<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>EMPLEADOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo personal</li> <li>• Sueldos y beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo profesional</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Entrenamientos y actualizaciones</li> </ul>	Mediano plazo
<b>CLIENTES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo e Innovación</li> <li>• Certificaciones</li> <li>• Transparencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta calidad de trabajo</li> <li>• Productividad</li> <li>• Profesionalismo</li> <li>• Responsabilidad social</li> </ul>	Mediano plazo
<b>COMUNIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de energía</li> <li>• Emisiones al medio ambiente</li> <li>• Apoyo a causas sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización responsable.</li> <li>• Ejemplo para la comunidad, Crecimiento de la economía local.</li> </ul>	Largo plazo
<b>INVERSIONISTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de energía</li> <li>• Eficiencia de recursos</li> <li>Cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Ganancias</li> <li>• Reputación</li> </ul>	Largo plazo
<b>ASOCIACIONES CIVILES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de energía</li> <li>• Distintivos de la industria</li> <li>• Apoyo a causas en la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la industria</li> <li>• Relaciones laborales nuevas</li> </ul>	Mediano a largo plazo

Fuente: Elaboración propia

Una de las evaluaciones internas de la compañía hizo uso de una encuesta que demostró que más de la mitad (53,6%) de los encuestados (28) han participado en actividades de servicio social y el 85,7 % está interesado en participar en labores para el beneficio de su comunidad organizadas por Nearsoft sienten los temas de **educación, tecnología, medio ambiente y comunidad** los más importantes para los encuestados.

Otra encuesta aplicada entre grupos de interés con una cantidad de 49 respuestas califica como prioridad para la sustentabilidad empresarial: el bienestar y felicidad de los empleados, la igualdad de oportunidades, la no discriminación, transparencia, ética y rotación del personal.

## 5.2 Planificación

La segunda etapa de la metodología parte del dialogo establecido con los grupos de interés y busca establecer metas, objetivos, planes de acción, responsabilidades y recursos para implementar la estrategia y que conlleven a una optimización del estado actual de la organización con base a la sustentabilidad.

### 5.2.1 Análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas en el programa de sustentabilidad

Basándonos en el análisis inicial de amenazas y oportunidades, se realiza un análisis de mayor profundidad donde se analiza la forma en que la empresa está preparada para adoptar estrategias de sustentabilidad, cada empresa tendrá sus ventajas y desventajas que deberán considerarse para adaptar la estrategia.

**Tabla 3. Análisis FODA de sustentabilidad**

<b>Fortaleza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente motivados por implementar responsabilidad social.</li> <li>• Bajo porcentaje de renuncia.</li> <li>• Cultura fuerte y dinámica.</li> <li>• Amplia variedad de canales de comunicación.</li> <li>• Descentralización en la toma de decisiones.</li> <li>• Facilidad de adoptar trabajo remoto.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de departamento de responsabilidad social o afín.</li> <li>• Poco conocimiento y cultura sobre sustentabilidad y sus beneficios.</li> <li>• Ausencia de herramientas para medir impacto ambiental.</li> <li>• Bajo porcentaje de mujeres y minorías entre empleados.</li> <li>• Pocas relaciones con asociaciones civiles.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor imagen y reputación.</li> <li>• Liderazgo en sustentabilidad corporativa en Hermosillo.</li> <li>• Atracción de talento.</li> <li>• Innovación tecnológica.</li> <li>• Creación de contenido relevante para grupos de interés (reportes de transparencia, responsabilidad social, guías para la industria, etc).</li> <li>• Relaciones publicas.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión de recursos en actividades o iniciativas que no funcionen.</li> <li>• Horas productivas dedicadas a otras actividades.</li> <li>• Pagos o gastos en certificaciones sin impacto.</li> </ul>

Fuente : Elaboración propia

### **5.2.2 Establecimiento de metas y objetivos**

Las metas que se proponen para este programa se alinean a la visión de la compañía y fueron diseñadas en base a los intereses de las personas que se relacionan con la organización y a los principios de la sustentabilidad corporativa. El caso de esta compañía nos proporciona un ejemplo de una empresa que tiene estrategias cuyas metas coinciden con aspectos sustentables y que al mismo tiempo están interesadas en mejorar su desempeño social y ecológico. Los objetivos idealmente deben ser revisados y corregidos periódicamente. Las métricas nos ayudaran a tener una perspectiva histórica del estado actual del programa y su evolución, esto posteriormente puede ser útil en reportes de sustentabilidad o transparencia.

Es crucial definir los propósitos que estén al alcance de la empresa, el conocer las capacidades actuales de la empresa y planear sobre ellas no hará mantener un avance constante y legítimo de las intenciones de sustentabilidad. En la medida que se adquiere experiencia en la empresa, será posible modificar y/o añadir objetivos cada vez más ambiciosos.

Este estudio hace referencia a métricas internas las cuales son métodos que la misma compañía desarrolla o usa y son útiles para conocer perspectivas sobre sus grupos de interés, Nearsoft emplea aplicaciones tecnológicas donde sus empleados pueden dar a conocer anónimamente sus estados de ánimo, esto hace posible analizar tendencias y comportamientos a través del tiempo. Esta información es útil cuando la satisfacción y felicidad de los empleados es una de nuestras metas.

El caso de Nearsoft nos proporciona un ejemplo de una empresa que tiene estrategias cuyas metas coinciden con aspectos de la sustentabilidad y que al mismo tiempo están buscando mejorar su desempeño social y ecológico. Los objetivos deben ser progresivos, manteniendo consistencia y calidad a través del tiempo, lo cual será decisivo en el éxito o fracaso al implementar la estrategia. Esta compañía inicia su proceso de adaptación a un programa de sustentabilidad corporativa y a continuación podemos ver una descripción de los factores económicos, sociales y ambientales con sus respectivas metas, objetivos y métricas (tabla 4).

**Tabla 4. Metas, objetivos y métricas del programa**

<b>FACTOR</b>	<b>META</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MÉTRICA</b>
<b>ECONÓMICO</b>	Atraer y mantener talento en la compañía.	Disminuir rotación de empleados	% de renuncia
		Expandir equipo de trabajo y brindar más oportunidades laborales.	No. de contrataciones
	Apoyar tecnología e innovación	Generar utilidades de productos internos.	\$ de inversión en innovación
	Hacer el máximo aprovechamiento de recursos económicos	11.8 MM en ganancias	% de utilidades
		Mantener utilidades en 18.5%.	% de utilidades
	Fortalecer la estrategia financiera	Aumentar crédito disponible.	\$ de crédito
<b>SOCIAL</b>	Satisfacción y felicidad de los empleados	Mantener productividad y satisfacción laboral.	Métricas internas(*)
	Desarrollar crecimiento profesional	Incrementar workshops, entrenamientos y mas acceso a educación.	No. horas en talleres
			\$ invertido en entrenamiento
			% de empleados
			No. de Iniciativas de educación
	Apoyar minorías y diversidad	Aumentar numero de mujeres en el personal.	# de mujeres en relación a hombres
	Incrementar conocimiento y educación en sustentabilidad	Aumentar personal comprometido con actividades de responsabilidad social.	# de empleados participando en SC
Mantener y mejorar relaciones con grupos de interés	Abrir y mantener dialogo con grupos de interés	# de canales activos de conversación	
<b>AMBIENTAL</b>	Hacer un eficiente uso de recursos	Disminuir uso de energía en la oficina	MJ
		Disminuir uso de agua	M3
	Disminuir huella ambiental	Disminuir huella ecológica por transportación	Km transporte terrestre Hrs. de vuelos.
	Reutilización y reciclaje de materiales	Apoyar reciclaje electrónico	# de campañas participadas
		Reciclar un porcentaje de basura generada	Kilogramos de aluminio, cartón, electrónicos, vidrio, plásticos.

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.3 Desarrollo de planes de acción:

La siguiente tabla (tabla 5) muestra en detalle algunos planes de acción que la compañía esta actualmente implementando como parte de su esfuerzo por adoptar el programa de sustentabilidad corporativa:

**Tabla 5. Planes de acción del programa de sustentabilidad corporativa**

<b>Meta</b>	<b>Plan de Acción</b>
<b>Hacer uso responsable de recursos.</b>	Actualmente se investigan y consideran por parte de gerencia la transición a fuentes de energía verdes, para esta iniciativa es óptimo encontrar apoyos externos de fondeo y/o créditos gubernamentales.
<b>Aumentar cultura y educación de sustentabilidad</b>	Pláticas sobre temas relevantes a la sustentabilidad, con profesionales de distintas áreas; algunas platicas impartidas tuvieron ponentes de la Universidad de Sonora y de la Comisión Nacional de Áreas protegidas.
<b>Mantener y mejorar relaciones con grupos de interés</b>	Kids in tech: Iniciativa de la comunidad interna y con la causa noble de Nearsoft. Se decide que los recursos asignados a actividades de Responsabilidad Social serán invertidos en avanzar la educación en temas de relevancia tecnológica dirigida a niños y jóvenes. El programa tiene como objetivo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir capacidades tecnológicas a niños y jóvenes de educación básica y media superior (con especial atención a grupos económicamente vulnerables); al tiempo que los acercamos a la empresa para que conozcan el giro y las oportunidades profesionales en el área.</li> <li>• Cooperación con entidades locales para promover acciones que buscan el desarrollo económico y social a través de la capacitación en tecnologías en las comunidades a las que pertenecemos de una manera sostenible.</li> </ul>
<b>Reciclaje de materiales</b>	Recycling races: Son competencias internas que duran hasta 4 semanas y recolectan alrededor de 50 kg de basura para reciclar, mientras que promueven la participación a reciclar y crear mas consciencia ecológica.
<b>Reutilización y reciclaje de materiales</b>	DIY Recycle: Otra iniciativa del comité verde la cual convoca a hacer uso de materiales usados para darles un nuevo propósito. El ganador de esta actividad fue motivado con una bonificación de parte de la empresa.
<b>Disminuir huella ambiental</b>	Se impulsan iniciativas que tiene el fin de disminuir la necesidad de transportarse de un lugar a otro. Se propicia el trabajo remoto, métodos para compartir transporte más frecuentemente y mantener impresiones en papel al mínimo.
<b>Apoyar minorías y diversidad</b>	Django girls es una iniciativa que busca cerrar la brecha entre mujeres y tecnología, dando oportunidad a mas mujeres de adquirir conocimientos y herramientas en este ámbito. <a href="https://github.com/DjangoGirls/">https://github.com/DjangoGirls/</a>
<b>Desarrollar crecimiento profesional</b>	Anualmente se asigna una cantidad destinada a talleres y programas que incrementan la capacidad laboral de los empleados. Se busca que la mayoría de ellos sean beneficiados por estos apoyos.
<b>Atraer y mantener talento en la compañía.</b>	Academia Nearsoft: es un programa que apoya a jóvenes a adquirir buenas prácticas y experiencia para su curriculum, mientras se preparan para entrevistas con clientes con necesidades de alta calidad en software. Se enseñan cuestiones técnicas, manejo de curriculum, entrevistas, aportaciones a proyectos open source, prototipos, documentación, etc <a href="http://nearsoftjobs.com/internship">http://nearsoftjobs.com/internship</a>

Fuente: elaboración propia

#### **5.2.4 Identificar personal clave y asignación de responsabilidades.**

El personal clave se asigna a las actividades correspondientes en conforme avance el programa, se tiene como meta triplicar el numero de personas comprometidas con el programa de sustentabilidad durante el año 2017. El equipo de trabajo de la oficina de Hermosillo creo el comité “ LT green” el cual está encargado de todas las actividades relacionadas con este programa. La figura 8 hace referencia a los participantes iniciales.

#### **5.2.5 Identificación de recursos disponibles para la implementación de la estrategia.**

Esta etapa hace uso de un presupuesto anual (establecido y privado de la compañía) el cual es destinado para los temas y las actividades de empresas socialmente responsables, está estipulado que la empresa incremente el presupuesto anualmente.

### **5.3 Ejecución (implementación y monitoreo)**

Esta etapa del programa propone alinear las prioridades de la sustentabilidad con las de la organización, tanto proyectos como herramientas deben ser identificados para ayudar a la transición a un modelo de sustentabilidad. Es preciso también establecer las formas de medición y monitoreo que nos ayudaran a conocer el progreso sobre las metas y objetivos establecidos. Por lo cual se establecen prioritarios todos los programas sociales, ambientales y económicos que fueron delineados anteriormente y en el siguiente punto se especifica cómo se abordara cada uno.

#### **5.3.1 Identificación de acciones de prioridad que este alineadas al negocio.**

Nearsoft busca prosperar en el ámbito de innovación a través de un personal motivado y preparado, al trabajar aspectos internos se busca interactuar exitosamente con el exterior. La actual estrategia de la compañía se alinea a los 3 ámbitos de la sustentabilidad de la siguiente manera:

**Economía:** La empresa enfoca su estrategia financiera en inversión para su expansión, relaciones a largo plazo y procesos eficientes. Esto es alineado a nuestro programa de sustentabilidad pues este nos proporciona una mejor imagen y reputación la cual proporciona la ventaja de más y mejores créditos que apoyen su expansión, mejora las relaciones con los grupos de interés y está en constante búsqueda de una eficiencia de procesos que permita ahorros económicos y disminución en la huella ambiental.

Social: La empresa hace énfasis en el desarrollo personal de los empleados y en propiciar la educación tecnológica. Se busca reforzar la cultura organizacional, el desarrollo profesional, y contar con un modelo para reclutar incluyente. El programa de sustentabilidad buscara por lo tanto ayudar a fortalecer la cultura interna para crear un efecto positivo al exterior. A partir de las posibilidades y capacidades de los miembros de esta empresa se trata de explorar la forma más adecuada contribuir a la comunidad.

Ambiental: Nearsoft se dedica al desarrollo de software, la naturaleza de esta industria hace que el impacto ambiental no sea tan grande, sin embargo, se buscan nuevas áreas de oportunidad, el comité verde se encuentra ideando nuevas actividades para promover el reciclaje y correcta disposición de materiales, la eficiencia se considera una parte fundamental de la estrategia general y esta puede ser apoyada por planes que apoyen uso eficiente de recursos y ahorros.

### 5.3.2 Identificar proyectos para la integración de la sustentabilidad en la practica empresarial:

Se siguen distintas estrategias para alcanzar las metas anuales, la tabla 6 nos muestra estrategias previamente existentes las cuales coinciden en que sus objetivos avanzan alguna de las metas del programa de sustentabilidad. Es posible el rediseño de algunos proyectos para que sus objetivos apoyen más de un ámbito de desarrollo sustentable.

**Tabla 6. Estrategias corporativas**

Sociedad.	Economía	Ambiente
Academia Nearsoft	NS Labs	Oficina Remota
Dias tematicos	Networking	Software interno de transporte
Benchmarks, Hackaton	Dojo Live	Soporte a interacción en línea
Entrenamiento, talleres, libros y subscripciones.	Nuevos productos	Apoyo al consumo local y responsable

Fuente: elaboración propia

Anteriormente, la visión de la empresa no incluía una perspectiva de sustentabilidad, por esto es posible que al conocer cómo funcionan algunas de las estrategias actuales podemos examinarlas y ver la forma de rediseñarlas bajo el lente de la sustentabilidad.

### 5.3.3 Identificación de herramientas apropiadas para los proyectos.

La empresa usa una plataforma en línea donde los usuarios autorizados interactúan, lo cual permite crear un espacio para el intercambio de ideas e iniciativas que mejoren la sustentabilidad dentro de la organización. Adicionalmente se usan otras plataformas para comunicar información y recopilar datos de la gente interesada en las iniciativas. La empresa también tiene contemplado una progresiva adaptación de nuevas herramientas.

### 5.3.4 Medición y monitoreo.

El programa requiere que todas las metas y objetivos sean medidos periódicamente en espacios de al menos seis meses, con el fin de comunicar el avance a los grupos de interés y crear mejores estrategias así como motivar al personal en base a los avances. Como parte de esta etapa se hace uso de evaluaciones de la percepción de imagen y reputación, los factores evaluados se encuentran en la siguiente tabla:

**Tabla 7. Factores de evaluación en imagen, competitividad y reputación**

<b>Cuestionario</b>	<b>Factores de evaluación</b>
<b>A- Imagen</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Visión</li><li>2. Cultura organizacional</li><li>3. Objetivos</li><li>4. Esencia de la imagen</li><li>5. Implementación de recursos</li><li>6. Recursos de la marca</li><li>7. Competitividad</li></ol>
<b>B- Reputación</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Socialmente responsable</li><li>2. Calidad en servicios y productos</li><li>3. Orientación al cliente</li><li>4. Valor emocional</li><li>5. Innovación y liderazgo</li><li>6. Ambiente de trabajo</li><li>7. Comportamiento ético</li><li>8. Prácticas socialmente responsables</li><li>9. Competitividad</li></ol>
<b>C- Imagen y Reputación</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Visión y valores de empleados</li><li>2. Óptima cultura organizacional</li><li>3. Compromiso de empleados con los objetivos de la compañía.</li><li>4. Comportamiento y comunicaciones éticas</li><li>5. Adecuadas herramientas y equipos de trabajo.</li><li>6. Competitividad y desempeño en el mercado.</li><li>7. Calidad en servicios y productos</li><li>8. Desempeño financiero</li><li>9. Visión y liderazgo.</li><li>10. Ambiente de trabajo</li><li>11. Responsabilidad ambiental y social.</li></ol>

Fuente: elaboración propia

La primera evaluación (A) nos ayuda a interpretar el estado actual de la imagen antes y después de implementar un programa de sustentabilidad, el mismo grupo de empleados tomo la encuesta en ocasiones separadas por 6 meses para conocer como cambiaba su percepción sobre la compañía. La encuesta fue enviada a los 149 trabajadores y respondida satisfactoriamente por 96 personas, creando una muestra válida para nuestros resultados.

Esta evaluación fue medida a través de un cuestionario en escala de Likert que nos presenta una afirmación con una posible respuesta desde totalmente en desacuerdo (1 punto) a totalmente de acuerdo (6 puntos). Esto nos ayudará a conocer cómo interactúan los aspectos de la imagen con la sustentabilidad corporativa. La siguiente tabla (tabla 8) muestra las preguntas en la encuesta:

**Tabla 8. Cuestionario para evaluación de Imagen Corporativa**

<b>Imagen corporativa</b>	
A) Visión	1. Conozco la visión de la empresa y me siento identificado con sus valores. 2. Mis acciones laborales diarias reflejan los valores propuestos por la empresa.
B) Misión	3. Conozco la misión de la empresa y me siento identificado con su objetivos. 4. Me siento motivado y comprometido con los objetivos de la empresa.
C) Cultura Organizacional	5. La cultura organizacional es coherente con la visión de la empresa. 6. El proceso de reclutación refuerza la cultura organizacional deseada.
D) Esencia de la Imagen	7. Existe una coherencia entre lo que la empresa hace y lo que se comunica externamente. 8. Siento orgullo de representar y ser asociado con esta empresa.
E) Implementación y recursos	9. La empresa propicia un ambiente de trabajo adecuado para realizar mi trabajo. 10. La empresa me proporciona las herramientas adecuadas para cumplir mi trabajo.
F) Competividad	11. La empresa es superior que la competencia en todos los sentidos.

Fuente: Chernatony (2006)

El cuestionario (B) se utiliza para interpretar el estado de la reputación, esta fue contestada por los 9 representantes de los clientes activos en la empresa, esta evaluación también fue medida a través de un cuestionario en escala de Likert con respuestas desde totalmente en desacuerdo (1 punto) a totalmente de acuerdo (6 puntos). A continuación se muestra las preguntas en esta encuesta (tabla 9):

**Tabla 9. Cuestionario para evaluar reputación organizacional**

<b>Reputación</b>	
Responsabilidad Social	1. Es una compañía socialmente responsable. Esta compañía contribuye activa y voluntariamente al mejoramiento económico, ambiental y social de su comunidad.
Calidad en el servicio / producto	2. Es una compañía de calidad. Esta compañía respalda sus productos y/o servicios con precios competitivos y calidad que se transfiere al cliente.
Orientación al cliente	3. Es una compañía que se relaciona bien con sus clientes. Esta compañía tiene un trato amable, se comunica y se preocupa por su bienestar.
Atractivo emocional	4. Es una compañía que genera sentimientos positivos en las personas. Esta compañía inspira respeto, admiración, estima y confianza.
Liderazgo e innovación	5. Es una compañía con liderazgo e innovación. Esta compañía es reconocida por su excelente liderazgo, innovación y mejora continua.
Ambiente de trabajo	6. Es una compañía con un buen ambiente de trabajo. La compañía parece ser un buen lugar para trabajar ya sea por su infraestructura, ambiente, beneficios y el trato a sus empleados.
Comportamiento ético	7. Es una empresa con ética. La compañía tiene valores que obedecen las leyes, son transparentes en su gestión y respetan a las personas y sus comunidades.
Prácticas socialmente responsables	8. Es una compañía que practica la responsabilidad social. Esta compañía apoya buenas causas que benefician a la sociedad y al ambiente.
Competitividad	Es una compañía con buen desempeño en el mercado. Esta compañía tiene potencial de expansión y es superior a su competencia.

Fuente: Bahamonde, et al. (2014)

Finalmente se llevó a cabo la evaluación del cuestionario (C) la cual fue aplicada a la totalidad de clientes y empleados (158) y fue satisfactoriamente contestada por 49. Se buscaba conocer la probabilidad de que la percepción sobre una empresa mejorara en el caso de que la misma adoptase un programa de sustentabilidad corporativa. La encuesta establecía lo siguiente: “Los siguientes factores son útiles para evaluar la imagen y reputación de una organización, “¿Que tan probable es que tu percepción esté dispuesta a mejorar por cada aspecto descrito, en el caso de que un programa de sustentabilidad sea manejado en una organización?”. Cada factor es de acuerdo a la teoría básico en el proceso de formación imagen y reputación y fue contestado en escala de Likert variando desde Definitivamente no mejorara (1 punto) a definitivamente mejorara (6 puntos). La evaluación se basa en factores descritos por Feldman et al., (2014) Chernatony, (2006) y Kanto., et al., (2016).

Los resultados obtenidos del cuestionario (A) se muestran en la figura 9, en ella podemos ver como algunos aspectos se benefician más que otros y algunos permanecen relativamente igual y lo mismo para los resultados del cuestionario (B) en la figura 10.

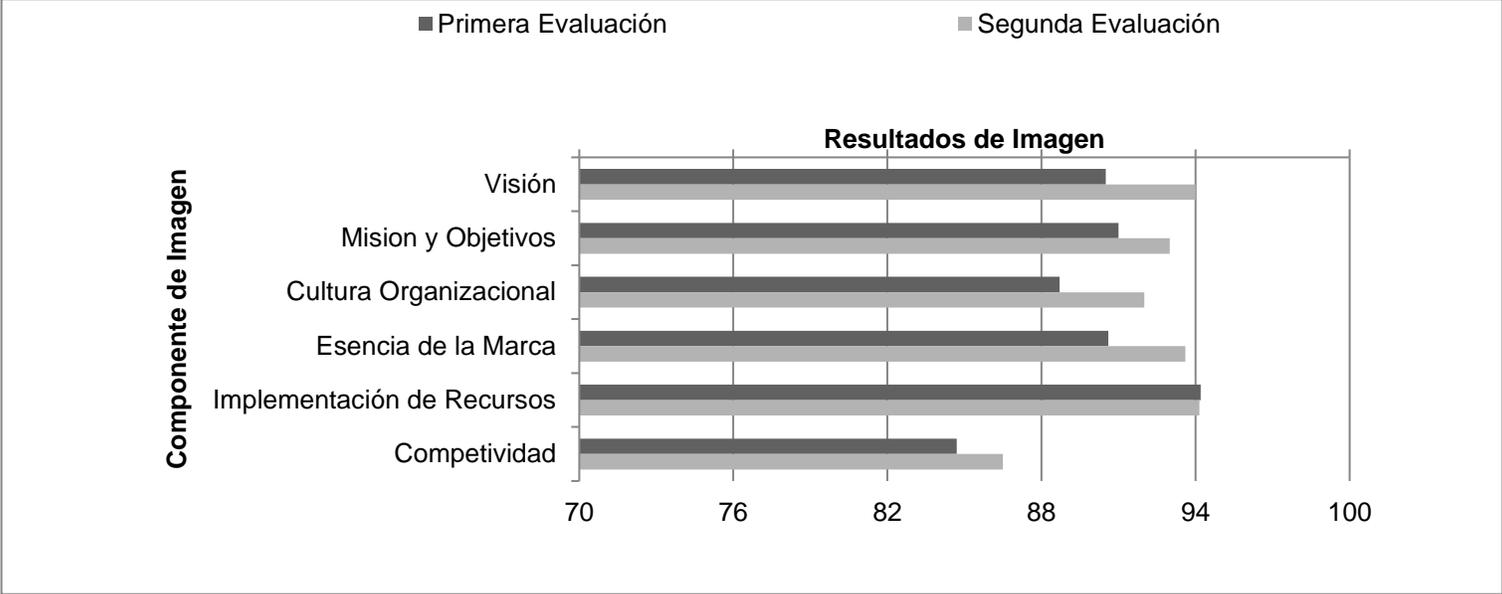


Figura 9. Evaluación de imagen corporativa.

Fuente: elaboración propia.

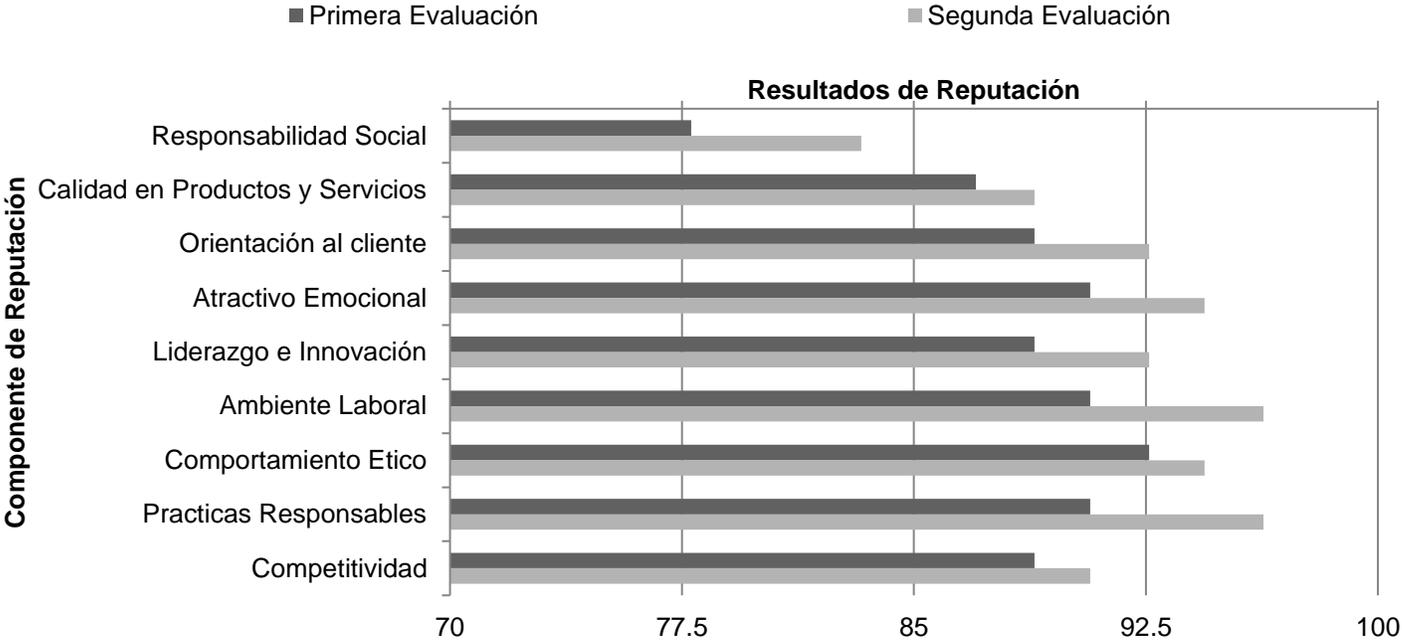


Figura 10. Evaluación de reputación corporativa.

Fuente: elaboración propia.

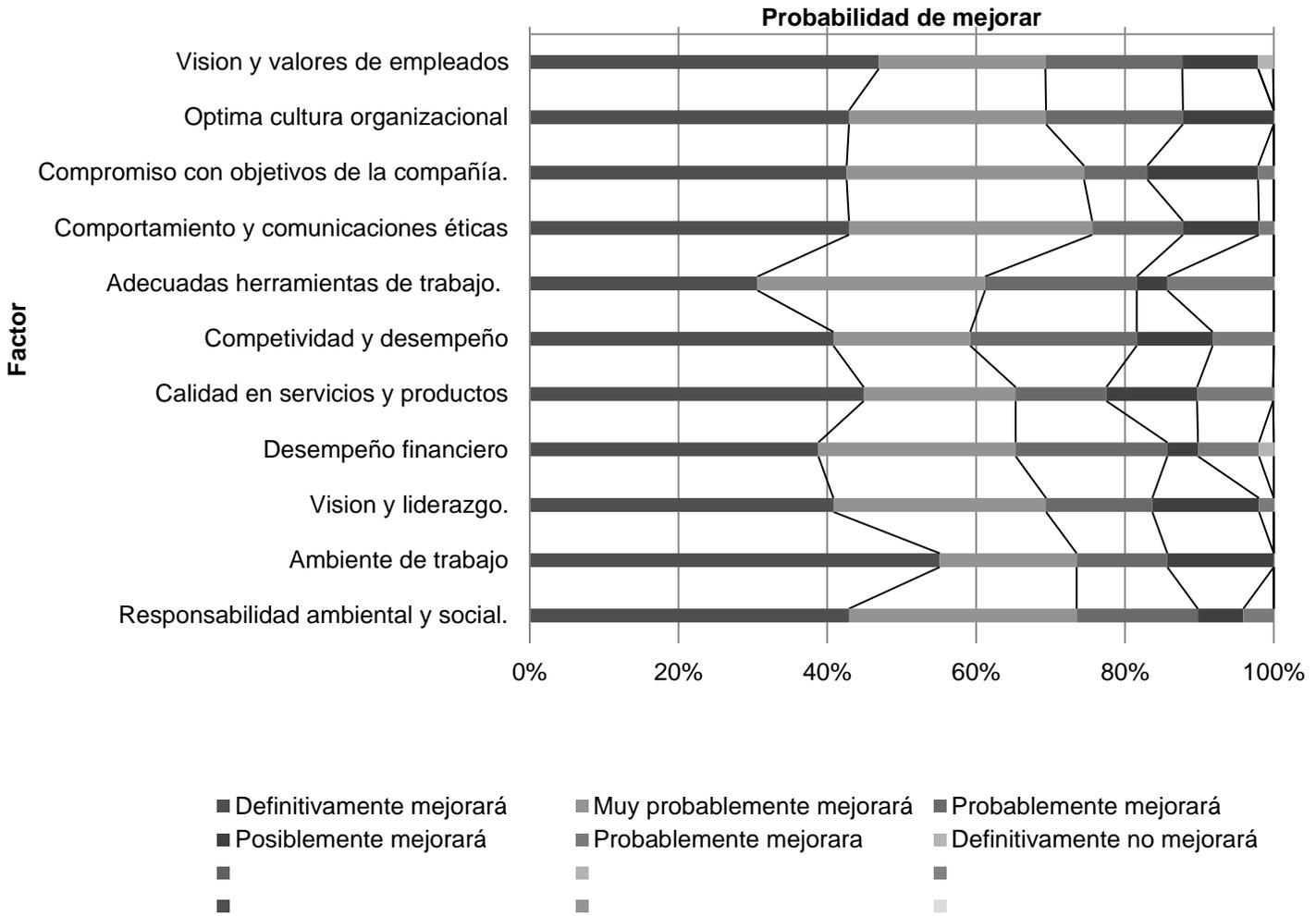
**Tabla 10. Resultados de encuesta de imagen y reputación**

LOS SIGUIENTES FACTORES SON ÚTILES PARA EVALUAR LA IMAGEN Y REPUTACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN, ¿QUE TAN PROBABLE ES QUE TU PERCEPCIÓN ESTE DISPUESTA A MEJORAR POR CADA ASPECTO DESCRITO EN EL CASO DE QUE UN PROGRAMA DE SUSTENTABILIDAD ES MANEJADO EN LA COMPAÑÍA?						
	Definitivamente mejorara	Muy probablemente mejorara	Probablemente mejorara	Posiblemente mejorara	Probablemente no mejorara	Definitivamente no mejorara
Visión y valores de empleados	46.9%	22.4%	18.4%	10.2%	0%	2%
Optima cultura organizacional	42.9%	26.5%	18.4%	12.2%	0%	0%
Compromiso de empleados con los objetivos de la compañía.	42.6%	31.9%	8.5%	14.9%	2.1%	0%
Comportamiento y comunicaciones éticas	42.9%	32.7%	12.2%	10.2%	2%	0%
Adecuadas herramientas y equipos de trabajo.	30.6%	30.6%	20.4%	4.1%	14.3%	0%
Competividad y desempeño en el mercado.	40.8%	18.4%	22.4%	10.2%	8.2%	0%
Calidad en servicios y productos	44.9%	20.4%	12.2%	12.2%	10.2%	0%
Desempeño financiero	38.8%	26.5%	20.4%	4.1%	8.2%	2%
Vision y liderazgo.	40.8%	28.6%	14.3%	14.3%	2%	0%
Ambiente de trabajo	55.1%	18.4%	12.2%	14.3%	0%	0%
Responsabilidad ambiental y social.	42.9%	30.6%	16.3%	6.1%	4.1%	0%

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior (tabla 9) contiene el porcentaje de las respuestas obtenidas por cada aspecto relevante en el proceso de la formación de imagen y reputación. En la siguiente grafica (figura 11) podemos apreciar los resultados de la encuesta:

# Imagen y Reputacion



**Figura 11. Gráfica de resultados de imagen y reputación.**

Fuente: elaboración propia.

### 5.3.5 Disponibilidad de datos y recolección.

Los datos que se obtienen como base para delimitar las metas y objetivos provienen de encuestas diseñadas para el propósito de este programa, de datos administrativos disponibles para empleados y de información hecha disponible por la compañía.

### 5. 3.6 Entrenamiento, diseminación y motivación de empleados.

Los empleados de Nearsoft son capacitados semanalmente con diferentes talleres de trabajo y entrenamientos en diferentes especialidades, se han incluido en ellos los de

conciencia ambiental y sustentabilidad, el equipo interno también trabaja en propiciar un ambiente para jóvenes líderes en el ámbito de la tecnología, disseminando el conocimiento y creando más oportunidades a futuro. Además toda la información de las acciones y logros es comunicado a través de las plataformas sociales en las cuales la empresa tiene presencia.

#### IV- Comunicación

Esta fase hace uso de los canales de comunicación internos y externos para informar aspectos referentes a la estrategia, esto permite alcanzar los objetivos y comunicar los logros con la ayuda del apoyo de los grupos de interés, también apoyará en la formación de percepciones mas favorable para la imagen de la organización. Las herramientas de comunicación que se utilizaron para este programa se muestran a continuación:

Herramientas de Comunicación	@
Cuentas personales en Skype	@nearsoft.com
Cuentas personales en Gmail	@nearsoft.com
Slack	<a href="https://slack.com/">https://slack.com/</a>
Twitter	<a href="https://twitter.com/nearsoft">https://twitter.com/nearsoft</a>
Facebook	<a href="https://www.facebook.com/NearsoftInc/">https://www.facebook.com/NearsoftInc/</a>
Pagina web	<a href="http://nearsoft.com/">http://nearsoft.com/</a>
Nearsoft Newsletter	The Nearsoft Times
The Hub	<a href="http://hub.nearsoft.com/">http://hub.nearsoft.com/</a>

Figura 12. Medios de comunicación en Nearsoft

Fuente: Elaboración propia.

#### V- Revisión y comprobación de resultados

Esta última etapa requiere una revisión de las metas y objetivos establecidos para el programa, en este caso la mayoría de las metas se trabajaron y avanzaron a buen ritmo, esto se puede atribuir a que se inició con objetivos modestos y que está en el interés de la empresa seguir trazando metas cada vez más ambiciosas. Inicialmente el equipo de trabajo sustentable proporciono ideas de cómo abordar el programa, sin embargo, algunas iniciativas no resultaron ser tan importantes para los grupos de interés, debido a esto iniciativas no se toman y se buscan otras que apoyen la misma meta.

## VII. DISCUSIÓN

El programa aplicado fue voluntario y flexible, la compañía no tenía previas intenciones de perseguir certificaciones o estándares de la industria sin embargo, este trabajo los inicio en el camino a la sustentabilidad mientras genero interés entre clientes y empleados y de acuerdo a los resultados obtenidos, se ayudó a formar una mejor percepción, esto coincide en la literatura con Tran et al. (2015), quienes afirman que las percepciones sobre empresas con prácticas socialmente responsables y de sustentabilidad son mejor percibidas ante la sociedad. Anteriormente, estudios habían establecido que la sustentabilidad corporativa en la sociedad mexicana no tenía un impacto suficiente en factores de percepción (Velázquez et al., 2009; GESOC and IPADE, 2011; Lloret, 2016). Sin embargo, este estudio compara cada punto que se toma en cuenta para definir como se forma la imagen y reputación de una empresa y se puede argumentar que casi todos los aspectos son mejorados a partir de la implementación del programa. Los empleados también concuerdan en que prefieren trabajar y mantenerse comprometidos con compañías que demuestren comportamiento s responsables, ya que estas son las organizaciones que tienen las mejores condiciones de trabajo, equidad y justicia laboral, mejores salarios, democracia interna, etc (Chatzoglou et al., 2017). Esto es aún más importante en México donde las condiciones de trabajo suelen ser malas, los sueldos bajos y las horas de trabajo extensas (Rodríguez-Serrano et al., 2017). El diseño del programa debe ser capaz de cubrir las necesidades sociales, económicas y ambientales importantes para los grupos de interés, pues ellos son el factor decisivo para legitimar que el programa funcione, esto concuerda con la teoría de (Rahbek et al. 2013). El sistema implementado hizo énfasis en la relación que los grupos de interés tienen con la empresa, es decir, se democratizo el proceso para dar voz en el proceso a todos y se definieron las actividades e iniciativas que se consideraron más importantes para ellos sin descuidar la visión de la empresa. Esta relación intrínseca del programa con sus participantes, es de acuerdo con Shams (2015) una de las causas de los resultados favorables en las evaluaciones de reputación e imagen.

Parente et al (2016) reconocen que mantener y manejar una buena reputación eventualmente es más valioso para las empresas que el simple hecho de maximizar el capital. Por lo cual si la asociación de prácticas responsables con una empresa tiene la capacidad de mejorar los factores de percepción, es debido reconocer a las empresas que toman en cuenta aspectos sociales y ambientales, y propiciar el desarrollo de esta gestión.

## VIII. CONCLUSIONES

La sustentabilidad corporativa es mayormente una falacia, la mayoría de las organizaciones existen solo para generar ganancias y las personas que trabajan en ellas buscan generar riqueza o al menos subsistir, esto casi siempre ha sido la norma. Sin embargo ahora más que en el pasado es común encontrar empresas que están dispuestas a trabajar por el bienestar de la sociedad, al hacer esto continuamente las compañías se han dado cuenta que es posible construir y establecer una reputación estable y positiva en sus comunidades, también se han dado cuenta que al no hacerlo perderán oportunidades de innovación y serán sujetos a quedarse atrás en un mercado lleno de competencias. Independientemente de la etapa en la que los esfuerzos de responsabilidad social se encuentren es importante seguir adelante con ellos, el tiempo y nivel en que está establecido dentro de la compañía ayudaran a legitimar sus acciones ante los grupos de interés, y por lo tanto influenciando en la imagen, la reputación y el bienestar de la sociedad.

El programa presentado en este estudio fue capaz de crear un modelo exitoso para medir la imagen y la reputación y compararlo con el programa de sustentabilidad, se puede decir que la sustentabilidad es capaz de contribuir a la administración de empresas y que este sistema empleado puede generar una percepción positiva por parte de los grupos de interés, creando así mejores relaciones y una cultura organizacional más fuerte. Sin embargo, la imagen corporativa y la reputación pueden ser evaluadas de diferentes maneras, el método propuesto es uno entre otros, idealmente debe haber un proceso de medición en curso dentro de la empresa para realizar un seguimiento del rendimiento de la imagen corporativa. Dado que el objetivo principal del estudio fue ver la relación entre imagen - reputación y el enfoque de sustentabilidad corporativa, evaluamos los aspectos que se usan comúnmente para evaluar el perfil de una empresa y se encontró que las áreas más propensas a mejorar en la empresa eran: las prácticas de responsabilidad social y ambiental así como la cultura organizacional. Por otro lado la competitividad y el desempeño del mercado, la calidad de los productos y servicios, así como las herramientas y equipos adecuados para el trabajo se perciben como menos probables de mejorar. Los resultados coinciden con investigaciones similares que confirmaron una relación positiva entre las actividades socialmente responsables y la mejora de los factores de imagen y reputación (Herrera and Díaz 2008; López-Pérez 2017).

## **IX. RECOMENDACIONES**

Se recomienda que el programa siga siendo aplicado dentro de la empresa por el comité encargado, las metas y objetivos deben ser actualizadas y ampliados conforme cada revisión con la finalidad de mantener el programa relevante, el análisis de grupos de interés debe ser aplicado mínimamente una vez al año y la medición de métricas dos veces al año. Se aconseja hacer más relaciones con instituciones gubernamentales y asociaciones civiles externas a la empresa las cuales tengan objetivos afines con el programa de sustentabilidad.

Se debe tener en cuenta lo poco práctico y usualmente complejo de crear programas que traten de cubrir todos los aspectos que aparecen en manuales de sustentabilidad, pues aunque si es recomendable usarlos como guía es más importante concentrarse en la situación actual de la compañía y empezar a trabajar a un ritmo constante y progresivo. Hoy en día existen una enorme cantidad de herramientas de trabajo que las empresas pueden adaptar a sus negocios para crear la combinación de iniciativas, proyectos y/o asociaciones que más le favorezca.

Finalmente las técnicas que miden el impacto sobre el valor de la reputación e imagen se proponen para aplicarse semestralmente así como ampliar las categorías de los grupos de interés para también evaluar la percepción en ellos (incluir a asociaciones civiles, clientes prospecto, aplicantes de trabajo, potenciales empleados, representantes gubernamentales, etc.)

## X. REFERENCIAS

- Amato, C.N., Buraschi, C., Peretti, M. (2015), "Orientación de los empresarios de Córdoba-Argentina hacia la sustentabilidad y la Responsabilidad Social Empresaria: identificación de variables asociadas a cada constructo", *Facultad de Contaduría y Administración*, Vol 61, No. 1, pp. 84-105.
- Arendt, S., Brettel, M. (2010), "Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance", *Management Decision*, Vol.48, pp. 1469-1492.
- Arvidsson, S. (2010), "Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies", *Journal of Business Ethics*, Vol. 96, pp. 339-354.
- Avery, G. (2015), "Key corporate sustainability drivers: engaged boards and partnerships", *Strategy and Leadership*. Vol. 43, pp. 44-48.
- Azapagic, A. (2003), "Systems Approach to Corporate Sustainability: A General Management Framework." *Process Safety and Environmental Protection*, Vol. 81, pp. 303-316.
- Banarjee, S.B., Bonnefous, A. (2011), "Stakeholder management and sustainability strategies in the French nuclear industry", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 20, No. 2, pp. 124-140
- Bahamonde, R.A., Feldman, P. M., Velasquez B.I. (2014), "A new approach for measuring corporate reputation", *Revista De Administração De Empresas*, Vol. 54, pp. 53-66.
- Bernahagen, P., Mitchell, J. (2010), "The Private Provision of Public Goods: Corporate Commitments and the United Nations Global Compact", *International Studies Quarterly*, Vol. 54, pp. 1175-1187.
- Blackburn, W. R. (2007), *The sustainability handbook: the complete management guide to achieving social, economic and environmental responsibility*. London.
- Blázquez, M. (2012), "Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen", *Estudios gerenciales*, Vol. 28, pp. 40-50.
- Brennan, N., Merkl-Davies, D., Beelitz, A. (2013), "Dialogism in Corporate Social Responsibility Communications: Conceptualizing Verbal Interaction Between Organizations and Their Audiences", *Journal of Business Ethics*, vol. 115, pp. 665-679.
- Bowers, T. (2010), "From image to economic value: a genre analysis of sustainability reporting. Corporate Communications" *An International Journal*, Vol.15, pp. 249-262.
- Castka, P., Bakzarova, A. (2008), "The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardization of social responsibility—an inside perspective", *International Journal of Production Economics*, Vol. 113, 74-87.
- Chabrak, N. (2015). Promoting corporate social responsibility and sustainability: a model of integrity. *Society and Business Review*, Vol. 10, pp. 280-305.
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Amarantou, V., Aggelidis, V. (2017), "Examining the antecedents and the effects of CSR implementation: an explanatory study" *EuroMed Journal of Business*, Vol 12. No. 2, pp. 189-206.
- Chernatony, L. (2010), *From brand vision to brand evaluation: the strategic process of growing and strengthening brands*. Amsterdam.
- Chun, R. (2005), "Corporate reputation: Meaning and measurement", *International Journal of Management Reviews*. Vol. 7, pp. 91-109.
- Crane, A. et al., (2008), "CSR and Theories of Global Governance: Strategic Contestation in Global Issue Arenas". In Levy, D. and Caplan, R., *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press, New York, capítulo 19.
- De Colle, S., Henriques, A., Sarasvathy, S. (2014), "The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards", *Journal of Business Ethics*. Vol. 125, pp. 177-191.

- Donsnbach, W. (2015), *The concise encyclopedia of communication*, Wiley Blackwell, West Sussex, UK.
- Eberle, D., Berens, G., Li, T. (2013), "The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation" *Journal of Business Ethics*, Vol. 118 No. 4, pp. 731-746.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. (2010), "Solving the sustainability implementation challenge", *Organizational Dynamics*. Vol. 39, pp. 306-315.
- Eskerod, P., Huemann, M. (2013), "Sustainable development and project stakeholder management: what standards say", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 6, pp. 36-50.
- Fassin, Y., Buelens, M. (2011), "The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making", *Management Decision*. Vol. 49, pp. 586-600
- Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., et al. (2010), *Stakeholder theory: the state of the art*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Furman D.M. (2010), "The development of corporate image: A historiographic approach to a marketing concept", *Corporate Reputation Review*. Vol. 13, pp. 63-75.
- GESOC, IPADE, (2011), "Índice de transparencia en sustentabilidad corporativa 2011", disponible en: <http://www.gesoc.org.mx/site/src/publicaciones/no/027-Indice-de-Transparencia-en-Sustentabilidad-Corporativa-Informe.pdf> [Consultado el 13/VIII/2017]
- Ghosh, B., & Herzig, C. (2014). *Managing Responsible and Sustainable Business in the UK*, In: Schaltegger S., Windolph S., Harms D., Hörisch J. (eds), *Corporate Sustainability in International Comparison. Eco-Efficiency in Industry and Science*, Springer, UK.
- Gibson, K. (2012), "Stakeholders and Sustainability: An Evolving Theory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 109, pp. 15-25.
- Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C., Moon, J. (2012), "Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability", *Management Accounting Research*, Vol. 23, pp. 205-223.
- Goyal, P., Rahman, Z. and Kazmi, A. (2015), "Identification and prioritization of corporate sustainability practices using analytical hierarchy process", *Journal of Modeling in Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 23-49.
- Hahn, T. and Scheermesser, M. (2006), "Approaches to corporate sustainability among German companies" *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 13, No. 3, pp.150-165.
- Hall, M., Millo, Y., Barman, E. (2015), "Who and What Really Counts? Stakeholder Prioritization and Accounting for Social Value", *Journal of Management Studies*, Vol. 52, pp. 907-934.
- Hasanbegovic, D. (2011), "Corporate Reputation and Brand Architecture: the Debate", *South East European Journal of Economics and Business*, Vol. 6, pp. 37-43.
- Helm, S., Liehr-Gobbers, K., Storck, C. (2011), *Reputation management*, Springer, Berlin, Alemania.
- Henderson, R, Locke, R., Liddy, C., Reavis, C. (2009), "Nike Considered: Getting Traction on Sustainability." Cambridge, MA, Massachusetts Institute of Technology (MIT) Case.
- Hörisch, J., Johnson, M., Schaltegger, S. (2015). *Implementation of Sustainability Management and Company Size: A Knowledge-Based View*. *Business Strategy and the Environment*. 24, 765-779.
- Illia, L., Balmer, J. (2012), "Corporate communication and corporate marketing: Their nature, histories, differences and similarities", *Corporate Communications*, Vol. 17, pp. 415-433.
- Imada A.S. (2008), "Achieving Sustainability through Macroergonomic Change Management and Participation.", In Zink K.J. (eds) *Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management. Contributions to Management Science*. Physica-Verlag HD

- Jahdi, K., Acikdilli, G. (2009), "Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, pp. 103-113.
- Johnson, M. and Zinkhan, G.M. (2015), Defining and measuring company image. *In Proceedings of the 1990 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*, Springer, Houston, USA, pp. 346-350.
- Jones, K., Bartlett, J.L. (2009), "The strategic value of corporate social responsibility: a relationship management framework for public relations practice", *PRism* Vol. 6, No. 1.
- Jones, T. M., Felps, W., Bigley, G. A. (2007), "Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture" *The Academy of Management Review*, Vol. 32, pp. 137-155.
- Kantanen, H. (2012), "Identity, image and stakeholder dialogue. Corporate Communications" *An International Journal*. Vol. 17, pp. 56-72.
- Linnenluecke, M., Griggs, A. (2010), "Corporate sustainability and organizational culture" *Journal of World Business*. Vol. 45, pp. 357-366.
- Lloret, A. (2016), "Modeling corporate sustainability strategy" *Journal of Business Research*, Vol. 69, pp. 418-425.
- Loorbach, D. (2013), "Business transition management: exploring a new role for business in sustainability transitions" *Journal Of Cleaner Production*, Vol. 45, pp. 20-28.
- Lozano, R., Carpenter, A. & Huisingh, D., (2015), "A review of 'theories of the firm' and their contributions to Corporate Sustainability", *Journal of cleaner production*, Vol. 106, pp. 430-442.
- Mcelhaney, K., Toffel, Michael W., Hill, N. (2002), "Designing Sustainability at BMW Group: The Designworks/USA Experience. Designing Sustainability at BMW Group: The Designworks/USA Experience" Center for Responsible Business, UC Berkeley.
- Meintjes, C., Grobler, A. (2014), "Do public relations professionals understand corporate governance issues well enough to advise companies on stakeholder relationship management?", *Public Relations Review*, Vol. 40, No. 2, pp.161-170.
- Minoja, M. (2012), "Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Ambidexterity", *Journal of Business Ethics*. Vol. 109, pp. 67-82.
- Mosher, M., Smith, L. (2015), *Sustainability Incorporated, Integrating Sustainability into Business*, SustainAbility Ltd, Londres, UK.
- Neville, B., Bell, S., Whitwell, G. (2011), "Stakeholder Saliency Revisited: Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool", *Journal of Business Ethics*. Vol. 102, pp. 357-378.
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., Larceneux, F. (2011), "How Sustainability Ratings Might Deter 'Greenwashing': A Closer Look at Ethical Corporate Communication" *Journal of Business Ethics*. Vol. 102, pp. 15-28.
- Parente, T. C., Machado F. C. A. P. (2016), "Corporate social responsibility: perceptions of directors in Brazil", *Management Research Review*, Vol. 39, pp. 1472-1493.
- Patrus, R., Carvalho A., Queiroz C., De Sousa T. (2013), "Empresarial e Relações de Trabalho: Programa de pesquisa sobre gerenciamento dos stakeholders de empresas signatárias do pacto global da ONU", *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*. Vol. 15, pp. 22-38.
- Pelozo, J, Looock, M, Cerruti, J, & Muyot, M (2012), "Sustainability: How stakeholder perceptions differ from corporate reality", *California Management Review*, Vol. 55, no. 1, pp. 74-95.
- Pfarrer, M. D., Decelles, K. A., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2008), "After the Fall: Reintegrating the Corrupt Organization" *The Academy of Management Review*. Vol. 33, pp. 730-749.
- Pérez, A., Del Bosque I.R. (2014), "Identidad, imagen y reputación de la empresa: Integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa", *Cuadernos De Gestion*. Vol. 14, pp. 97-126.

- Ponce de León, P. (2009), "Making sustainability sustainable: passion and process in environmental management at IBM", disponible en: <https://mitsloan.mit.edu/LearningEdge/CaseDocs/09-089.Environmental%20Management%20at%20IBM.A.Henderson.pdf> [Consultado el 13/VIII/2017]
- Rodríguez-Serrano, I., Caldés, N., Rúa, C.D.L., and Lechón, Y. (2017), "Assessing the three sustainability pillars through the framework for integrated sustainability assessment (FISA): Case study of a solar thermal electricity project in Mexico" *Journal of Cleaner Production*, Vol. 149, pp.1127–1143.
- Shams, S.M.R., (2015), "Stakeholders' perceptions and reputational antecedents: A review of stakeholder relationships, reputation and brand positioning" *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 12 No. 3, pp. 314–329.
- Schaltegger, S., Windolph, S.E., Harms, D., Hörisch, J. (2014), *Corporate sustainability in international comparison: state of practice, opportunities and challenges*, Springer International Publishing, Alemania.
- Sjåfjell, B., Richardson, B. J. (2015), *Company law and sustainability: legal barriers and opportunities* Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Soyka, P., (2012), *Creating a sustainable organization*, FT Press, Upper Saddle River, N.J.
- Steyn, B. and Niemann, L. (2014), "Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability—A normative framework", *Public Relations Review*, Vol. 40, No. 2, pp.171-183.
- Steyn, B., De Beer, E. (2013), "Conceptualizing strategic communication management (SCM) in the context of governance and stakeholder inclusiveness" *Communicare*, Vol. 31 No. 2, pp. 29-55.
- Stopford, M. (2011), "Reputation Management at Coca-Cola and Beyond", Helm, S., Liehr- Gobbers, K., Storckeditors, C., in *Reputation Management*, Springer, Alemania.
- Svensson, G, Wood, G, Callahan, M. (2010), "A corporate model of sustainable business practices : an ethical perspective", *Journal of World Business*, vol. 45, no. 4, pp. 336-345.
- Tran, M.A., Nguyen, B., Melewar, T.C., Bodoh, J. (2015), "Exploring the corporate image formation process" *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 18 No. 1, pp. 86–114.
- The Guardian, 2012. Sustainable Business: Lynda Gratton, professor of management practice at the London Business School, Series Title. [video online] disponible en: < <https://www.youtube.com/watch?v=4mKGzAgBZB4> > [Consultado el 13/VIII/2017]
- Wagner, M, Alves, H., Raposo, M. (2012), "A model for stakeholder classification and stakeholder relationships.", *Management Decision*, Vol. 50, pp. 1861-1879.
- Wei, Y., Chang, C., Lin, L., Liangl S. (2015), "A fit perspective approach in linking corporate image and intention-to-apply" *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 6, pp. 2220-2225
- Velázquez, L., Marín, A., Zavala, A., Bustamante, C., Esquer, J., Munguía, N. (2009), "Mexico: An Overview of CSR Programmes", en Idowu, S. and Filho, W.L. (Ed), *Global practices of corporate social responsibility*, Springer, Germany, pp. 273–284.
- Windolph, S., Harms, D., & Schaltegger, S. (2014), "Motivations for Corporate Sustainability Management: Contrasting Survey Results and Implementation", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 21, pp. 272-285.
- World Business Council for Sustainable Development, (2010). People Matter Engage, Inspiring employees about sustainability. [pdf]. Switzerland: WBCSD. Disponible en: <http://wbcsdpublications.org/project/people-matter-engage-inspiring-employees-about-sustainability>. > [Consultado el 13/VIII/2017]
- World Business Council for Sustainable Development, (2010). People Matter Reward, Linking sustainability to pay. [pdf]. Switzerland: WBCSD. Disponible en: <http://old.wbcsd.org/work-program/capacitybuilding/people-matter.aspx> [Consultado el 13/VIII/2017].

# ANEXO 01

## Encuesta de Imagen

### Imagen Corporativa Nearsoft.

Las siguientes preguntas intentan evaluar el estado de la imagen corporativa, por favor conteste de acuerdo a la siguiente escala:

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Muy en desacuerdo
- 3= En desacuerdo
- 4= De acuerdo
- 5= Muy de acuerdo
- 6= Totalmente de acuerdo

Este formulario recopila automáticamente las direcciones de correo electrónico de los usuarios de Nearsoft, Inc.. [Cambiar configuración](#)

Conozco la visión de la empresa y me siento identificado con sus valores. \*

	1	2	3	4	5	6	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente en acuerdo					

...

Mis acciones laborales diarias reflejan los valores propuestos por la empresa. \*

	1	2	3	4	5	6	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

Conozco la misión de la empresa y me siento identificado con su objetivos. \*

	1	2	3	4	5	6	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

Me siento motivado y comprometido con los objetivos de la empresa. \*

	1	2	3	4	5	6	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

La empresa es superior que la competencia en todos los sentidos.

	1	2	3	4	5	6	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

Me siento orgulloso de representar a esta empresa y ser asociado con la misma. \*

	1	2	3	4	5	6	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

La empresa propicia un ambiente de trabajo adecuado para realizar mi trabajo. \*

	1	2	3	4	5	6	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

...

La empresa me proporciona las herramientas adecuadas para cumplir mi trabajo. \*

	1	2	3	4	5	6	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

La cultura organizacional en la empresa apoya la visión de la empresa. \*

	1	2	3	4	5	6	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

...

El programa de reclutamiento en la empresa refuerza la cultura organizacional deseada. \*

	1	2	3	4	5	6	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

Existe una coherencia entre lo que la empresa hace y lo que se comunica externamente. \*

	1	2	3	4	5	6	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

## ANEXO 02

### Encuesta de Reputación (ingles)

#### Reputation Assessment for Nearsoft

We would like that you tell us, according to the following scale, how much you agree with the following statements about Nearsoft.

**IS A SOCIALLY RESPONSIBLE COMPANY:** This company contributes actively and voluntarily to the social improvement, economic and the environmental of society. \*

	1	2	3	4	5	6	
ABSOLUTELY DISAGREE	<input type="radio"/>	ABSOLUTELY AGREE					

**IS A COMPANY THAT HAS GOOD PRODUCTS/ SERVICES:** This company stands behind its products and services with good price and good quality that meet consumer. \*

	1	2	3	4	5	6	
ABSOLUTELY DISAGREE	<input type="radio"/>	ABSOLUTELY AGREE					

**IS A COMPANY THAT RELATES WELL WITH CONSUMERS (CUSTOMER ORIENTATION):** This company treats customers courteously, communicates with them and takes care of their safety and health. \*

	1	2	3	4	5	6	
ABSOLUTELY DISAGREE	<input type="radio"/>	ABSOLUTELY AGREE					

**IS A COMPANY THAT GENERATE POSITIVE FEELINGS IN PEOPLE:** This company generates respect, admiration esteem and confidence. \*

	1	2	3	4	5	6	
ABSOLUTELY DISAGREE	<input type="radio"/>	ABSOLUTELY AGREE					

...

**IS A COMPANY WITH LEADERSHIP AND INNOVATION:** This company is recognized, has excellent leadership, is innovative, and seeks constant overcoming. \*

	1	2	3	4	5	6	
ABSOLUTELY DISAGREE	<input type="radio"/>	ABSOLUTELY AGREE					

\*\*\*  
**IS A COMPANY WITH A GOOD WORKPLACE ENVIRONMENT** This company looks like a good company to work for, already be by its infrastructure such as its working environment, benefits and good treats with its employees. \*

	1	2	3	4	5	6	
ABSOLUTELY DISAGREE	<input type="radio"/>	ABSOLUTELY AGREE					

**IS AN ETHICAL COMPANY** This company is a company with values that obeys the laws, is transparent and respects people and the environment.

	1	2	3	4	5	6	
ABSOLUTELY DISAGREE	<input type="radio"/>	ABSOLUTELY AGREE					

**IS A COMPANY THAT PRACTICES SOCIAL RESPONSIBILITY** This company supports good causes that benefits society and environment.

	1	2	3	4	5	6	
ABSOLUTELY DISAGREE	<input type="radio"/>	ABSOLUTELY AGREE					

**IS A COMPANY WITH GOOD MARKET PERFORMANCE:** This company has growth potential and outperforms its competitors.

	1	2	3	4	5	6	
ABSOLUTELY DISAGREE	<input type="radio"/>	ABSOLUTELY AGREE					

\*\*\*  
Which of the following voluntary practices is the most reliable way to knowledge how companies improve their strategy ? \*

- Standards
- Certifications
- Sustainability/CSR annual reports
- Otra...

## ANEXO 03

### Encuesta Imagen Reputación (ingles)

The following items are useful to asses corporate image and reputation, how likely is your perception willing to improve for each item if sustainability is managed inside a company.

	Definitely won't Improve	Probably will not improve	Possibly will improve	Probably will improve	Very probably will improve	Definitely will improve
Vision and Values from staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strong and supportive organizational culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Commitment of employees with objectives of the company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ethical behavior and communications	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequate tools and equipment for the job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitiveness and Market performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quality on Products and services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financial performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vision and Leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workplace Environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social and Environmental Responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ANEXO 04

### Encuesta sobre temas en Sustentabilidad Corporativa

#### Corporate sustainability

**Keywords**

Corporate Sustainability: Corporate activities that contribute to the improvement of the economical, social and environmental factors.

**Dirección de correo electrónico \***

Dirección de correo electrónico válida

Este formulario recopila las direcciones de correo electrónico. [Cambiar configuración](#)

Please select the option that best describes your relation with the company:

- Client
- Client prospect
- Employee
- Employee prospect

Please read the following corporate sustainability factors and rate them according to your opinion.

	Not Important At All	Of Little Importance	Of Average importance	Very Important	Absolutely Essential
Employee wellbeing and happiness	<input type="radio"/>				
Leadership in technology and innovation	<input type="radio"/>				
Workshops, trainings and access to education	<input type="radio"/>				
Reduction of air and car travel	<input type="radio"/>				
Reduction of energy and water consumption	<input type="radio"/>				
Equal opportunities and non-discrimination	<input type="radio"/>				

Social responsibility within the community	<input type="radio"/>				
Social partners and sponsorships	<input type="radio"/>				
Corporate transparency and ethical behavior	<input type="radio"/>				
Certifications and standards	<input type="radio"/>				
Maximizing resources (recycling, using renewable energy)	<input type="radio"/>				
Management quality	<input type="radio"/>				
Wages and benefits	<input type="radio"/>				
Employee turnover	<input type="radio"/>				