



Universitat Autònoma de Barcelona

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús establertes per la següent llicència Creative Commons:  http://cat.creativecommons.org/?page_id=184

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:  <http://es.creativecommons.org/blog/licencias/>

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis it is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

Facultat de Ciències de la Comunicació

Departament de Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual

UAB

Universitat Autònoma de Barcelona

Tesis doctoral

**LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.
EL CASO UNILEVER ESPAÑA**

Autora

Estrella Barrio Fraile

Directora

Dra. Ana María Enrique Jiménez

Tutora

Dra. Francisca Morales Serrano

Barcelona, Marzo 2016

“Supongamos que vengo y te digo: Mira, tú haces productos y provees servicios. A la gente le gustan los productos y servicios que tú provees, hacen su vida mejor. Y mejor aún, los trabajadores quieren trabajar para ti. Hay una larga cola de gente que quiere trabajar para ti, porque les tratas bien, y ellos pueden manifestarse libremente, estar comprometidos y pueden ser innovadores. Los proveedores quieren trabajar para ti porque tú les haces mejores y ellos te hacen mejor a ti. Es una relación mutua. Las comunidades locales te quieren en su comunidad porque actúas como un buen ciudadano y además haces dinero. Creo que eso es Responsabilidad Social Corporativa. Es crear valor para los clientes, proveedores, empleados, comunidades locales y accionistas. Yo he estado bromeando a cerca de llamarlo responsabilidad empresarial con los grupos de interés.

R. Edward Freeman (2009)

En documental *No a la Venta* del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa en coproducción con la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)

Agradecimientos

Me gustaría comenzar dando las gracias a la Dra. Ana María Enrique, mi directora de tesis, por ser la brújula que me ha guiado durante toda esta travesía. Por tu tiempo, por tu dedicación, por tu paciencia, por tus consejos, por tu apoyo, gracias Ana.

Gracias a la Dra. Francisca Morales por apostar por mí, por ser un referente y por su calidad humana.

Siento también que este proyecto de investigación se ha podido materializar gracias a Ana Palencia, quién me brindó la oportunidad de basar mi estudio de caso en Unilever, abriéndome las puertas de la compañía. Del mismo modo, quisiera agradecer a todos los entrevistados de Unilever, Nottopic, el ayuntamiento de Viladecans, Agraz y FEDN el tiempo dedicado. Gracias a Iris Pérez, Manel Gómez, Anna Montanyà, Diana Roig, Miguel Martí, Imma Pérez, Marina Jarque, Miguel Vallejo, Víctor Rubio, Raúl Macarro y Martina Miserachs.

Quiero dar las gracias al Dr. Pere Soler por confiar en mí.

A mis compañeras Laura y Gabriela por el soporte dado durante todo este proceso.

A M^a Luz por esos cafés llenos de consejos.

A todos esos anónimos llamados PAS que hacen que el engranaje de esta universidad funcione cada día. En especial a Puri, quién me ha ayudado a no perderme en el laberinto burocrático que conlleva realizar una tesis.

En el ámbito personal, debo dar las gracias a mi familia por el apoyo recibido, en especial a mis padres y a mi hermano. A mis amigos y amigas, quiénes han comprendido mis ausencias debido a la tesis. Y por último, pero no menos importante, quiero dar las gracias a mi compañero de viaje en esta travesía llamada vida. Por tu paciencia, por estar ahí, por los ánimos y apoyo constante, gracias Javi. Porque somos un equipo y mis logros son nuestros logros. Ahora sí podemos decir.... ¡Lo hemos conseguido!

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Presentación	14
1.2. Problema de conocimiento	15
1.3. Objeto de estudio	17
1.4. Objetivos de la investigación	18
1.5. Propositiones de estudio	20
1.6. Estructura de la tesis	24
II. CRITERIOS METODOLÓGICOS	27
2.1. Especificación de la investigación	28
2.2. Diseño de la investigación	34
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
2.3.1. Revisión de documentos	38
2.3.2. Entrevista enfocada	39
2.3.3. Observación	41
2.4. Procedimiento	43
2.4.1. Recogida de datos	44
2.4.2. Análisis de datos y presentación de resultados	48
III. MARCO TEÓRICO	51
3.1. Contextualización de la Responsabilidad Social Corporativa	52
3.1.1. Responsabilidad Social Corporativa vs. Responsabilidad Social Empresarial	52
3.1.2. Motivos de la demanda actual de Responsabilidad Social Corporativa	53
3.1.2.1. El aumento de poder de las empresas debido al fenómeno de la globalización	53
3.1.2.2. La desconfianza hacia las empresas debido a escándalos empresariales	54
3.1.2.3. Las inquietudes, expectativas y la sensibilidad social de los ciudadanos en el desarrollo empresarial	57
3.1.2.4. El aumento de la preocupación por el deterioro medioambiental	58
3.1.2.5. La evolución de las TIC y los medios de comunicación	60
3.1.2.6. La redefinición de la empresa desde la teoría de los stakeholders	62

3.1.2.7. Rentabilidad de la ética	63
3.2. Conceptualización de la Responsabilidad Social Corporativa	67
3.2.1. Evolución histórica y conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa	67
3.2.1.1. Años 50: Los inicios de la RSC	67
3.2.1.2. Años 60: El auge de definiciones de RSC	68
3.2.1.3. Años 70: Precizando el concepto de RSC	68
3.2.1.4. Años 80: De la RSC a conceptos alternativos	69
3.2.1.5. Años 90: El auge de la teoría de los stakeholders	69
3.2.1.6. Años 2000 hasta la actualidad: Los valores intangibles y la RSC	70
3.2.2. Definición de Responsabilidad Social Corporativa	71
3.2.3. Conceptos afines pero no sinónimos	79
3.2.3.1. Acción social	79
3.2.3.2. Filantropía	80
3.2.3.3. Marketing con causa	81
3.2.3.4. Ética	82
3.2.4. Clasificación de las principales teorías de RSC	83
3.2.4.1. Teorías instrumentales	86
3.2.4.2. Teorías políticas	87
3.2.4.3. Teorías integrativas	89
3.2.4.4. Teorías éticas	90
3.2.5. Modelos de actuación social corporativa	91
3.2.5.1. Modelo de actuación social corporativa de Carroll	92
3.2.5.2. Modelo de actuación social corporativa de Wartick y Cochran	93
3.2.5.3. Modelo de actuación social corporativa de Wood	95
3.2.6. Los valores intangibles en el panorama empresarial	100
3.2.7. Principios de la Responsabilidad Social Corporativa	103
3.2.8. Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa	105
3.2.9. Estudio bibliométrico de la Responsabilidad Social Corporativa en España	108
3.3. Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa	113
3.3.1. Teoría de los <i>stakeholders</i> : hacia un nuevo paradigma de empresa	113
3.3.2. Definición conceptual de gestión de Responsabilidad Social Corporativa	117

3.3.3. Fases de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa	118
3.3.3.1. Evaluación del entorno	122
3.3.3.2. Planificación	128
3.3.3.3. Implementación	130
3.3.3.4. Seguimiento y control	133
3.3.3.5. Comunicación	134
3.3.3.6. Feedback	138
3.3.4. Perfil profesional encargado de gestionar la RSC	139
IV. ESTUDIO DE CASO	143
4.1. Contextualización del caso	144
4.1.1. La multinacional Unilever	144
4.1.2. Historia de Unilever	147
4.1.3. Unilever España	149
4.2. Desarrollo del trabajo empírico	152
4.2.1. Análisis entrevistas enfocadas	152
4.2.1.1. Análisis de contenido. Entrevista a Ana Palencia (Directora de Comunicación y RSC de Unilever España)	152
4.2.1.2. Análisis de contenido. Entrevista a Manel Gómez (Miembro del Comité de Sostenibilidad de Unilever España)	160
4.2.1.3. Análisis de contenido. Entrevista a Miguel Martí (Project leader de Soy Frigo)	164
4.2.1.4. Análisis de contenido. Entrevista a Anna Montanyà (Departamento de Comunicación de Unilever España)	171
4.2.1.5. Análisis de contenido. Entrevista a Víctor Rubio y Raúl Macarro (Sustainability Manager y Plant Sustainability Manager en Agraz)	175
4.2.1.6. Análisis de contenido. Entrevista a Diana Roig (Responsable de Nutrición y Salud en Unilever España)	188
4.2.1.7. Análisis de contenido. Entrevista a Martina Miserachs (Responsable relaciones con empresas en la FEDN)	197
4.2.1.8. Análisis de contenido. Entrevista a Imma Pérez (Directora de la consultora de RSC y comunicación Nottopic)	205
4.2.1.9. Análisis de contenido. Entrevista a Miguel Vallejo (Responsable de Serveis a Empreses del Ayuntamiento de Viladecans)	215

4.2.1.10. Análisis de contenido. Entrevista a Marina Jarque (Dircom del Ayuntamiento de Viladecans)	220
4.2.1.11. Análisis de contenido. Entrevista a Iris Pérez (Departamento de Comunicación de Unilever España)	228
4.2.2. Análisis observaciones	237
4.2.2.1. Análisis de la observación del Taller “RSE en su dimensión social: la empresa y su relación con el territorio”	237
4.2.2.2. Análisis de la observación del taller Desayuno saludable pan con Tulipán e higiene bucal Signal	240
4.2.2.3. Análisis de la visita a los campos de cultivo, fábrica y laboratorio de Agraz	244
4.2.2.4. Análisis de la observación del acto de clausura del concurso El Gran Estalvi	248
4.2.2.5. Análisis de la observación del Taller de Autoestima Dove	252
4.2.2.6. Análisis de la visita a las oficinas de Unilever España	255
4.2.2.7. Análisis de la observación de la Caminata Solidaria	258
4.3. Resultados del estudio	262
V. CONCLUSIONES	295
5.1. Conclusiones	296
5.2. Propuesta de modelo	308
5.3. Futuras líneas de investigación	312
VI. BIBLIOGRAFÍA	315
6.1. Bibliografía	316
6.2. Webgrafía	333
VII. ANEXOS	341
Anexo 1: Reconocimientos nacionales e internacionales a la RSC de Unilever	342
Anexo 2: Presencia de la RSC de Unilever en medios de comunicación, webs de la compañía y cuentas de Twitter y Facebook de la empresa	344
Anexo 3: Guiones de entrevistas	369
Anexo 4: Transcripciones entrevistas	375
Anexo 5: Ficheros de catalogación de las observaciones	460

Anexo 6: Cronología y documentación visual de las observaciones	463
Anexo 7: Modelos de los monitores de reputación Merco y Reprtrak	476
Anexo 8: Tesis españolas sobre RSC	477
Anexo 9: Áreas de trabajo en materia de RSC identificadas por los diferentes estándares, normas y directrices nacionales, europeos e internacionales sobre RSC	496
Anexo 10: Los 10 principios para la gestión de los stakeholders de Freeman, Harrison y Wicks	516
Anexo 11: Propuesta de Estructura y contenidos del Plan para la Gestión Integral de la Responsabilidad Social de Marín	517
Anexo 12: Indicadores objetivos de medición del impacto de la RSC	518
Anexo 13: Tipos de publicidad utilizados para divulgar la RSC	519
Anexo 14: Esquemas-resumen de los reportes de progreso del Plan Unilever para una Vida Sostenible	520

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Problemas, tipo de investigación y técnicas de obtención de la información de las metodologías cuantitativa y cualitativa.	29
Figura 2. Situaciones relevantes para las diferentes estrategias de investigación.	32
Figura 3. Documentos revisados para el estudio de caso.	39
Figura 4. Dimensiones de la observación.	42
Figura 5. Rentabilidad de la RSC en función del grupo de interés.	63
Figura 6. Definiciones de RSC.	71
Figura 7. Grupos de teorías sobre la Responsabilidad Social Corporativa.	84
Figura 8. Dimensiones del modelo de actuación social corporativa de Carroll.	92
Figura 9. Modelo de Actuación Social Corporativa de Carroll.	93
Figura 10. Del modelo de Carroll al modelo de Wartick y Cochran.	94
Figura 11. Modelo de Actuación Social Corporativa de Wartick y Cochran.	95
Figura 12. Del modelo de Wartick y Cochran al modelo de Wood.	96
Figura 13. Modelo de Actuación Social Corporativa de Wood.	99
Figura 14. Trabajos que abordan la RSC desde el enfoque de stakeholders.	107
Figura 15. Departamentos universitarios en el estudio de la RSC.	109
Figura 16. Enfoque desde el que se estudia la RSC.	110
Figura 17. Organización/es analizada/s.	111
Figura 18. Sectores analizados.	111
Figura 19. Evolución del paradigma de empresa.	114
Figura 20. Desarrollo de la estrategia de RSC.	121
Figura 21. Clasificaciones de los stakeholders.	123
Figura 22. Mapa de públicos genérico.	126
Figura 23. Áreas de trabajo en materia de RSC.	131
Figura 24: Código de Principios del Negocio de Unilever.	145
Figura 25: Marcas de Unilever comercializadas en España.	149
Figura 26. Objetivos y sub-objetivos del Plan Unilever para una Vida Sostenible.	263
Figura 27. Líneas de actuación de la estrategia europea de sostenibilidad de Unilever.	266
Figura 28: Matriz de dimensiones de la RSC de Unilever España.	299
Figura 29. Modelo DINÁMICO de gestión de la RSC.	309

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación

La motivación principal que me ha llevado a explorar y estudiar el fenómeno de la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante denominada RSC) ha sido el deterioro social, humano y medioambiental sufrido en determinadas prácticas empresariales. En los últimos años hemos visto que, tanto en nuestro país como a nivel internacional, han salido a la luz casos de corrupción, ingeniería financiera, explotación de mano de obra, violación de derechos laborales y desastres y daños medioambientales que, en definitiva, han llevado a la ciudadanía a desconfiar de las empresas. Me permito citar al Dr. Pere Soler, quien define muy bien esta situación de la siguiente manera: *“Vivimos en la era de la desconfianza, y es evidente que esta falta de credulidad de la sociedad en las empresas ha aumentado notablemente. Cada vez con más frecuencia debemos entender que una empresa forma parte de la sociedad y que esta sociedad, en los tiempos actuales, es el juez que decide si una empresa u organización se comporta de forma responsable o no.”*¹

Afortunadamente, la sensibilidad social en el desarrollo empresarial y la preocupación de la ciudadanía por el deterioro medioambiental son cada vez mayores. Este hecho, unido a la evolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, ha provocado que las exigencias y expectativas de la sociedad en torno a las prácticas empresariales sean escuchadas. Las empresas y todo tipo de organizaciones están cambiando su manera de actuar, pues han comprendido que no son un ente aislado, sino que forman parte de la sociedad y que su existencia a largo plazo depende de su legitimación ante ésta. Y para ello es imprescindible recuperar la confianza de los ciudadanos. Ante esta situación, la RSC se presenta como una vía para restablecer el equilibrio entre empresa y sociedad.

Hacer referencia a la RSC implica cambiar la concepción que tenemos de la empresa, que ya no es sólo un centro de producción, sino un ciudadano corporativo, cuyas actuaciones repercuten en la sociedad. Es por ello que es imprescindible pasar de hablar de lo tangible (producto) a lo intangible. Este hecho ha provocado que, en la

¹ Soler (2015, 15)

actualidad, aparte de gestionar los activos tangibles, las organizaciones también deban gestionar los valores intangibles, entre los que se encuentra la RSC.

En cuanto a mi persona, siempre he creído que todos y cada uno de nosotros podemos aportar nuestro granito de arena para hacer del mundo en que vivimos, un mundo mejor. En mi caso particular, mi granito de arena es la presente tesis doctoral, enmarcada dentro de las líneas de investigación establecidas por el grupo de investigación DCEI (Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional), pretendiendo ser un paso más en la ampliación de conocimiento en torno a la Comunicación Corporativa, concretamente enfocado en la gestión de uno de los valores intangibles que son trabajados desde este área, la RSC.

1.2. Problema de conocimiento

En la actualidad, nos encontramos, por un lado, ante un nuevo panorama empresarial en el que se ha pasado de hablar de los accionistas (*shareholders*) a todo el conjunto de grupos de interés (*stakeholders*) de las organizaciones, y en el que la hegemonía de los bienes (productos y servicios) ha dado paso al auge de los valores intangibles, entre los que se encuentra la RSC. Por otro lado, el contexto actual empresarial también lleva consigo una pérdida de confianza de la ciudadanía, que ante los recientes escándalos empresariales se cuestiona cada vez más la actuación de las organizaciones y reclama mayor transparencia y responsabilidad por parte de éstas. Los ciudadanos quieren saber qué materias primas contienen los productos, cómo han sido elaborados, si su proceso de producción degrada el medioambiente y bajo qué condiciones laborales han sido fabricados. Ya en 2004, Low y Kalafut resumían del siguiente modo esta situación:

“Los consumidores quieren información acerca del contenido de nutrientes de los alimentos y de las condiciones en las que han sido elaborados (atún «sin delfín», maíz que no sea transgénico, por ejemplo). Quieren saber qué hace una empresa para proteger o preservar el medio ambiente... y si alguno de sus productos o procesos de producción lo degradan o no. Preguntan si los productos son elaborados en fábricas con condiciones laborales deficientes. En los mercados de empresa a empresa, los clientes también exigen saber de intangibles, como si un suministrador cumple con la

normativa ISO [International Organization for Standardization: Organización Internacional para la Normalización] o no, cuáles son sus porcentajes de productos defectuosos y si tiene un buen historial de seguridad. Los medios de comunicación que se ocupan de tu empresa, los posibles empleados que tal vez decidan unirse a ti, incluso las organizaciones no gubernamentales que evalúan tu actividad desde el punto de vista de su propio programa de trabajo social o medioambiental..., todos son clientes en busca de información sobre los intangibles que te afectan.” (Low y Kalafut, 2004, 22-23)

Nos encontramos, por consiguiente, ante una oportunidad para las empresas, que a través de la manera de realizar su actividad económica pueden dar respuesta a las cuestiones, exigencias y expectativas del conjunto de sus *stakeholders*. Estamos hablando de la RSC. El problema surge cuando las organizaciones se plantean cuáles son los procesos, políticas, estrategias y procedimientos que se requieren para una adecuada gestión de este intangible. Y es que, “aunque los activos y recursos intangibles son los factores clave que mueven la economía actual, el nivel de conocimiento por parte de los directivos de las empresas y de los inversores es pobre” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013, 27), desconocimiento que provoca “una gestión deficiente y un sesgo importante en la evaluación de riesgos, identificación de oportunidades y valoración adecuada por parte de los inversores” (Ibídem, 2013, 27).

En definitiva, en la sociedad actual en la que “cada día los valores éticos y de buen gobierno empresarial son más apreciados por los públicos y más exigidos por los *stakeholders*” (Costa, 2012, 102), la necesidad de la gestión integrada de todos los activos (tangibles e intangibles) de las organizaciones, entre los que se encuentra la RSC, es una de las principales tendencias que se observa en el *management*” (2013b, 45).

Por todo lo antedicho, la formulación concreta del problema de conocimiento se presenta a través de la siguiente cuestión: **¿Cómo gestionan la Responsabilidad Social Corporativa las organizaciones?**

1.3. Objeto de estudio

Después de haber definido el problema de conocimiento, el siguiente paso es delimitar el objeto de estudio con el propósito de acotarlo para lograr una mayor concreción en el trabajo a efectuar.

El objeto de estudio que se desprende del problema de conocimiento planteado es *el análisis de la gestión de la RSC que realizan las organizaciones*. Partiendo de esta formulación, es necesario señalar la precisión del objeto de estudio en la casuística de la RSC que realiza Unilever España.

La RSC de Unilever España es el caso de la aplicación en nuestro país del plan de RSC global de la multinacional. Unilever es una compañía que opera en los sectores de la alimentación, el cuidado del hogar y la higiene personal. La empresa cuenta con un plan de RSC a nivel mundial que es aplicado en los 180 países en los que desarrolla su actividad económica. Este plan se fundamenta en tres pilares principales, que posteriormente son adaptados a las características locales de los diferentes mercados.

Los motivos que han inducido la elección del caso de la RSC de Unilever España son:

- La consideración de Unilever España como caso de referencia en la gestión de la RSC debido a las siguientes razones:
 - La compañía cuenta con un amplio reconocimiento nacional e internacional a su gestión de la RSC. Este hecho puede observarse en los premios, galardones y primeras posiciones en rankings que valoran las prácticas responsables y sostenibles de las organizaciones.²
 - Unilever España está presente en los medios de comunicación especializados en RSC como ejemplo de buenas prácticas. Basten como

² Véase anexo 1: Reconocimientos nacionales e internacionales a la RSC de Unilever.

muestra, las publicaciones de Corresponsables³, Compromiso RSE⁴ y Diario Responsable⁵.

- Las marcas producto de la compañía directamente vinculadas a un propósito de RSC presentan un crecimiento superior a la media, lo que muestra que el consumidor valora positivamente la RSC relacionada con esas marcas de Unilever.⁶
- La adecuación del caso de la RSC de Unilever España a las teorías planteadas en el marco teórico, debido a su manera de entender la RSC⁷, porque cuenta con un plan de RSC⁸ y porque dispone de un Comité de Sostenibilidad⁹.
- Los propios sectores en los que trabaja la compañía. Al tratarse de una empresa que opera en diversos sectores¹⁰, nos aporta una visión más amplia de la gestión de la RSC, siempre sin olvidar que analizamos un único caso.

1.4. Objetivos de la investigación

Este trabajo tiene como principal objetivo **analizar la gestión de la RSC** desde la perspectiva de la Comunicación Corporativa. Para ello se plantean tres objetivos específicos. De estos tres, los dos primeros engloban una serie de objetivos secundarios que se presentan a continuación:

- 1. Analizar la literatura que aborda la RSC de las organizaciones con el fin de plantear teorías predominantes del estado de la cuestión.**

³ Anuario de Corresponsables de 2014. Editorial Media Responsable.

⁴ Nº 24 de la revista Compromiso RSE. Editorial Custommedia.

⁵ diarioresponsable.com/noticias/17596-rse-paul-polman-unilever-qhemos-aprendido-que-la-sostenibilidad-conduce-al-crecimiento-del-negocio y diarioresponsable.com/opinion/18040-agricultura-sostenible-unilever-tomates última revisión 11/01/2015

⁶ Noticia del Diaro *El Economista* del 20/05/2015, titulada "Unilever: doblar ventas sin renunciar a la sostenibilidad" y diarioresponsable.com/noticias/19590-balance-plan-unilever-vida-sostenible última revisión 9/05/2015

⁷ www.unilever.com.mx/aboutus/casestudies/climate-change/ última revisión 09/06/2014

⁸ www.unilever.es/sustainable-living-2014/unilever-sustainable-living-plan/ última revisión 09/06/2014

⁹ Anuario de Corresponsables de 2014. Editorial Media Responsable. Página 175.

¹⁰ Sectores de la alimentación, el cuidado del hogar y la higiene personal.

- 1.1. Conocer cuáles son las razones de la actual demanda de RSC. Para analizar cómo se gestiona la RSC es necesario comprender los motivos que han provocado su creciente demanda.
 - 1.2. Acotar el concepto de RSC.
 - 1.2.1. Definir el concepto de RSC.
 - 1.2.2. Averiguar las principales teorías desde las que se aborda la RSC.
 - 1.2.3. Conocer los principios que inspiran el concepto de RSC.
 - 1.2.4. Examinar las diferentes perspectivas desde las que se aborda la teorización de las dimensiones de la RSC.
 - 1.3. Conocer el estado del estudio de la RSC en las universidades españolas.
 - 1.4. Averiguar qué se entiende por gestión de la RSC.
 - 1.5. Analizar diferentes modelos de gestión de la RSC.
 - 1.6. Conocer las diferentes fases del proceso de gestión de la RSC.
 - 1.7. Analizar el perfil profesional encargado de la gestión de la RSC.
- 2. Estudiar la gestión de la RSC de Unilever España, como caso relevante en la gestión de la RSC.**
- 2.1. Conocer el plan internacional de RSC de Unilever.
 - 2.2. Examinar los programas, iniciativas y acciones que componen la RSC de Unilever España.
 - 2.3. Identificar cuáles son los principales *stakeholders* en materia de RSC.
 - 2.4. Identificar las fases que componen el proceso de gestión de la RSC.
 - 2.5. Analizar cómo se desarrollan las diferentes fases del proceso de gestión de la RSC.
 - 2.6. Averiguar cuáles son los agentes implicados en la gestión de la RSC: el responsable, los departamentos participantes y los *partners* externos.
- 3. Proponer un modelo de gestión de la RSC que pueda servir como referencia teórica y de aplicación real en el ámbito profesional.**

1.5. Propositiones de estudio

Una vez planteado nuestro problema de conocimiento, que recordemos gira en torno a la cuestión *¿cómo gestionan la RSC las organizaciones?*, el siguiente paso es determinar las proposiciones del estudio, ya que tal y como señala Yin (2003, 22), nuestra pregunta, a pesar de capturar a lo que queremos dar respuesta y darnos pie a apuntar una primera estrategia de investigación, no señala lo que se debe estudiar de una manera precisa, por lo que debemos indicar algunas proposiciones que nos ayuden a movernos en la dirección adecuada. Estas proposiciones, además de reflejar una importante cuestión teórica, también nos indicarán por dónde comenzar a buscar evidencias relevantes (ibídem, 22). Dicho de otro modo, las proposiciones teóricas “guían al investigador, focalizando de esta manera la atención en lo que se desea investigar y destinando así el tiempo efectivo en el trabajo de campo” (Castro, 2010, 50).

Por proposiciones vamos a entender “cualquier generalización que puede probarse como consistente o inconsistente con respecto a otras generalizaciones que forman parte del cuerpo organizado de conocimiento” (Padua, 1987, 36). En nuestra investigación, la formulación de proposiciones se ha realizado después de haber examinado la literatura existente sobre la materia, a partir de la cual hemos propuesto los enunciados. Es decir, la elaboración del mapa de teorías expuesto en el capítulo tres, nos ha permitido exponer una serie de proposiciones que se quieren comprobar con el posterior análisis del caso, a partir del cual se intenta ilustrar “una teoría previa o el funcionamiento inesperado del fenómeno objeto de nuestro estudio”(Enrique, 2007, 23).

En palabras de Coller (2005, 69), las proposiciones son ideas que se quieren “demostrar, comprobar, refutar, validar durante el caso”, se trata de ideas “acerca de lo que se cree que se va a encontrar en el análisis del caso y su mayor utilidad es que sirvan de orientación para la búsqueda de materiales” (ibídem, 69). Así mismo, posteriormente, estas proposiciones pueden ser utilizadas como punto de contraste para otros casos, ya que este tipo de casos analíticos “permite la comprobación de una teoría confrontándola con la realidad y, al mismo tiempo, facilita la repetición de la

investigación en otro caso concreto para contrastar las conclusiones de la investigación” (ibídem, 42).

A continuación se exponen las proposiciones por confirmar a través del estudio de caso. Cada una de ellas está precedida por una breve introducción que resume las principales ideas del marco teórico que nos llevan a plantear las diferentes proposiciones de estudio.

La primera de ellas parte del propio concepto de RSC, para el cual no existe una definición unánime al respecto, aunque sí que se observan elementos coincidentes en las diferentes definiciones, es por ello que se ha tomado como referencia la definición propuesta por la doctoranda en su TFM, que reúne las principales ideas mencionadas por los distintos autores. Ésta es:

“La Responsabilidad Social Corporativa incluye todas aquellas actividades, más allá de los requerimientos legales, que realiza una organización, como consecuencia de un compromiso adoptado con sus grupos de interés (*stakeholders*) en materia económica, social y medioambiental, con el objetivo de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones y maximizar la creación de valor compartido para todo el conjunto de grupos de interés (*stakeholders*)”. (Barrio, 2012, 10)

Esta manera de entender la RSC supone diferenciarla de otros conceptos que son afines, pero no sinónimos. A diferencia de la filantropía, la acción social y el *marketing* con causa, la RSC no es una acción aislada dirigida a un público concreto, sino que requiere de un planteamiento estratégico que afecta al conjunto de la organización, situándose en lo más profundo de ésta y siempre acorde con la visión, misión y valores de la compañía. De aquí deriva la primera proposición de estudio:

P1: La RSC supone un planteamiento estratégico alineado con la visión, misión y valores de la organización.

En cuanto a las dimensiones que conforman la RSC destacan dos orientaciones que la definen como un concepto multidimensional. La primera de ellas teoriza sobre las dimensiones de la RSC desde el enfoque del desarrollo sostenible, actualmente conocido como el *Triple Bottom Line*, según el cual la RSC está formada por las

dimensiones económica, social y medioambiental. La segunda perspectiva aborda la teorización de las dimensiones de la RSC desde la teoría de los *stakeholders*, por lo que, según esta orientación, las dimensiones de la RSC están formadas por los principales grupos de interés de la organización. No obstante, a nuestro parecer, ambas maneras de teorizar sobre las dimensiones de la RSC son adecuadas y no excluyentes la una de la otra, por lo que consideramos que se pueden establecer dos ejes dimensionales en función de estas dos orientaciones que conformen el concepto de RSC. En consecuencia la segunda proposición de estudio se define como:

P2: La RSC es un concepto multidimensional de dos ejes: los stakeholders de la organización a los cuales se dirigen las acciones de RSC y las tres dimensiones del Triple Bottom Line.

El siguiente punto trata de los *stakeholders*, cuya clasificación presenta diferentes alternativas según distintos autores. No obstante, uno de los esquemas más utilizados para catalogarlos es dividirlos entre primarios y secundarios, distinción que resulta de especial interés, ya que supone clasificarlos en función del grado de afectación que tienen las acciones de la compañía en ellos y viceversa. En cuanto a la determinación de los *stakeholders* que conforman cada una de estas dos categorías, después de analizar las propuestas de los autores que abordan la clasificación de los *stakeholders* de la empresa, los trabajos de los autores que enfocan la teorización de las dimensiones de la RSC desde la teoría de los *stakeholders* y los instrumentos internacionales de regulación de la RSC, consideramos que los *stakeholders* primarios están formados por los consumidores, empleados, proveedores, accionistas e inversores y comunidad local; mientras que en los secundarios se encuentran la sociedad en general, la administración pública y la competencia. Por tanto, la tercera proposición de estudio se define como:

P3: En materia de RSC, los stakeholders de una empresa se pueden dividir en primarios (consumidores, empleados, proveedores, accionistas e inversores y comunidad local) y secundarios (sociedad en general, administración pública y competencia).

Por lo que se refiere a la gestión de la RSC, nos encontramos ante la existencia de distintas propuestas realizadas por diversos autores. A pesar de que cada una de ellas presenta unas características particulares, podemos atisbar una serie de fases que se van repitiendo en las diferentes propuestas. Estas son: la evaluación del entorno, la planificación, la implementación, el seguimiento y control, la comunicación y el *feedback*. De ahí que la cuarta proposición de estudio se defina como:

P4: Las fases del proceso de gestión de la RSC son: evaluación del entorno, planificación, implementación, seguimiento y control, comunicación y feedback.

La siguiente proposición trata sobre la participación requerida de todos los departamentos de la organización en la gestión de la RSC. Y es que ésta engloba las diferentes áreas de trabajo de la compañía, como *marketing*, comunicación, recursos humanos, compras, *packaging* o logística, por lo que referirse a la gestión de la RSC implica hablar de su naturaleza transversal en la organización. En consecuencia la quinta proposición de estudio se define como:

P5: La RSC se gestiona de manera transversal en la organización.

La penúltima de las proposiciones hace referencia a los principios de *transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización* que constituyen las reglas fundamentales que rigen el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones. Por lo que, consideramos que los principios que inspiran la RSC, también deberían guiar su gestión. De ahí que la sexta proposición de estudio se defina como:

P6: La gestión de la RSC se realiza siguiendo los principios básicos de transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización.

Por último, debemos dedicar unas líneas al perfil profesional y al departamento responsables de la gestión de la RSC. Diversos autores defienden la figura del *dircom*, como el perfil más adecuado para ello, en tanto que la RSC es considerada un valor intangible. Los detractores de esta idea alegan que ubicar la gestión de la RSC en el Departamento de Comunicación puede reducirla a algo cosmético alejada de la estrategia de la compañía. Esto que podría ser cierto si pensamos en la figura del director de comunicación como únicamente responsable de la relación con los medios, no lo es cuando entendemos al director de comunicación como el encargado de favorecer las relaciones de la empresa con todos sus públicos. Otros defienden la existencia de una figura específica dentro del organigrama de la compañía que se dedique exclusivamente a gestionar este valor intangible, hablamos del *dirse*. No obstante, éste último, se trata de una figura incipiente, que está comenzando a desarrollarse, pero que por el momento no presenta una definición clara en cuanto a su perfil. Es por esto que la séptima proposición de estudio se concreta como:

P7: La gestión de la RSC recae en el Departamento de Comunicación.

1.6. Estructura de la tesis

Para finalizar este apartado, presentamos una panorámica de los capítulos que componen esta tesis doctoral.

El primero de ellos está formado por la introducción del presente trabajo, en la que se definen el problema de conocimiento, el objeto de estudio, los objetivos y las proposiciones de estudio.

En el segundo capítulo se detalla la metodología empleada en el desarrollo de la investigación, haciendo especial hincapié en su especificidad, diseño y procedimiento de trabajo.

El tercer capítulo está dedicado al marco teórico de la tesis y está estructurado en tres bloques temáticos. En el primero se contextualiza la RSC en el entorno económico-social actual, explicando los cambios producidos en el panorama mundial y

empresarial que han propiciado la creciente demanda de RSC. En el segundo, se trabaja el concepto de *RSC* a partir de su evolución histórica, las definiciones y principales teorías existentes y los principios y dimensiones que conforman este concepto. Este bloque acaba con un estudio bibliométrico de la RSC en España. Finalmente, el tercer bloque está dedicado a la gestión de la RSC, comenzando con su definición para, posteriormente, abordar las diferentes fases que componen el proceso de gestión de la RSC, y acabar con un análisis del perfil profesional encargado de su gestión.

El cuarto capítulo corresponde al trabajo empírico de nuestra investigación a partir del análisis del caso de la RSC de Unilever España. Comenzamos esta parte con una contextualización de la empresa elaborada a partir de una revisión documental, cuyo objetivo es facilitar la comprensión del posterior análisis de resultados. A continuación se expone el análisis de las entrevistas y las observaciones. El capítulo finaliza con los resultados definitivos de la investigación en función de las categorías de análisis establecidas en la metodología.

El quinto capítulo está compuesto por las conclusiones finales de la tesis, la aportación de un nuevo modelo de gestión de la RSC y las futuras líneas de investigación.

Y por último, los capítulos sexto y séptimo están dedicados a las referencias bibliográficas y los anexos, respectivamente.

II. CRITERIOS METODOLÓGICOS

2.1. Especificación de la investigación

En el presente capítulo se expone la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación de la tesis doctoral. Citando a Del Rincón et al. (1995, 19) la investigación es “una actividad humana orientada a la descripción, comprensión, explicación y transformación de la realidad social a través de un plan de indagación sistemática”. Cuando esta investigación es científica implica “seguir unos pasos lógicos y sistemáticos que permiten comprobar la veracidad de una serie de afirmaciones que se refieren a la parcela de la realidad en la que se está interesado. A estos pasos se les conoce con el nombre de «método»” (Coller, 2005, 17). Esta investigación científica se puede realizar desde dos corrientes, la cuantitativa y la cualitativa. Aunque, cada vez más en las investigaciones sociales se opta por la combinación entre ambas metodologías.

La corriente cuantitativa está basada en la perspectiva dukheimiana, según la cual la investigación social se presenta como “una forma de convertir el mundo observable en índices, escalas, factores, reducciones numéricas que permiten una operatividad mayor y a las que se pueden aplicar mecanismos estándares de manipulación (medias, test de hipótesis, intervalos de confianza, regresiones y otras técnicas estadísticas” (Coller, 2005, 19). Mientras que la corriente cualitativa, cuyo máximo representante es Max Weber, busca describir las cualidades de un fenómeno, dicho de otro modo, se centra en el estudio de la acción social, por lo que el método sociológico “debe servir para poder explicar el significado de la acción subjetiva que lleva a cabo un actor determinado, sea éste una persona o una organización” (Coller, 2005, 19).

Del Rincón et al. (1995), quienes utilizan la aceptación *empírico-analítica* para referirse a la metodología cuantitativa y adoptan el término *constructivista* para designar la metodología cualitativa, presentan una tabla adaptada de Marshal y Rossman (1989, 78) en la que se resumen las principales diferencias entre ambas metodologías en función de los problemas que se plantean, los objetivos que buscan alcanzar y las técnicas de obtención de información que utilizan.

Figura 1. Problemas, tipo de investigación y técnicas de obtención de la información de las metodologías cuantitativa y cualitativa

	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
Problema	¿Relación entre variables? ¿Relación de causalidad? ¿Qué ocurrirá? ¿Qué nivel se alcanzará? ¿Quiénes se verán afectados? ¿En qué sentido?	¿Percepciones? ¿Vivencias? ¿Qué causas? ¿Cómo entienden el significado del fenómeno los participantes implicados? ¿Qué ocurre en un programa social? ¿Cuáles son los temas en las estructuras de significado de los participantes? ¿Cuáles son los eventos, conductas, creencias, actitudes, estructuras, procesos que ocurren en este fenómeno? ¿Qué eventos, conductas, actitudes modelan este fenómeno?
Objetivo	Describir, predecir, verificar/justificar: contrastar modelos teóricos. Explicar.	Descubrir/generar. Comprensión del fenómeno. Indicar variables importantes para generar hipótesis a contrastar en nuevas investigaciones. Explicar los elementos que causan el fenómeno, identificar plausibles redes causales que modelan el fenómeno.
Investigación	Experimental Cuasi-Experimental Expost-facto	Estudio de casos Etnografía Investigación fenomenológica
Obtención de información	Tests, cuestionarios, encuestas, observación sistemática	Observación participantes Entrevista en profundidad Documentos oficiales y personales

Fuente: Del Rincón et al. (1995, 41)

Para el investigador cualitativo el énfasis se encuentra en las cualidades y procesos del fenómeno analizado, buscando respuestas a preguntas que hacen hincapié en cómo la experiencia es creada y dotada de significado. Por el contrario, los cuantitativistas se centran en la medición y el análisis de las relaciones causales entre las variables (Denzin y Lincoln, 2000, 8). Tal y como exponen Wimmer y Dominick (1996, 145), el cualitativista examina el proceso en su conjunto porque entiende la realidad como una globalización indivisible, en cambio en el enfoque cuantitativo se considera que la realidad se puede dividir en las partes que la componen, llegando a conocer el conjunto a través del análisis de las partes. Mientras que los investigadores cuantitativos luchan por la amplitud, los cualitativos lo hacen por la profundidad.

Para la presente investigación se ha optado por la metodología cualitativa. Recordemos que nuestro objeto de estudio es *la gestión de la RSC que realizan las organizaciones*, para el que nos preguntamos cuáles son los procesos que ocurren en

este fenómeno, buscando la profundidad y la comprensión de la situación analizada. La investigación se plantea como un estudio exploratorio y descriptivo, ya que nos encontramos ante un tema a investigar que es conocido vagamente, la gestión de la RSC por parte de las organizaciones, cuyo estudio es incipiente. En este sentido, pretender analizar la gestión que realiza Unilever de su RSC, constituye una primera fase de investigación en el ámbito de la gestión de la RSC, constituyéndose, como el inicio del camino para este tipo de investigación que requiere un análisis más profundo.

El trabajo de investigación se divide en dos fases. La primera fase se caracteriza por ser de naturaleza documental retrospectiva, realizada a través de una exhaustiva revisión de la literatura existente en torno al problema de conocimiento planteado, dando lugar al marco teórico de la tesis, ese conjunto de teorías que permitirán orientar y dirigir la posterior fase empírica de la investigación. Esta exploración conceptual, se lleva a cabo a través de una revisión de fuentes secundarias sobre el estado actual de la RSC en las organizaciones. De esta manera, se desarrollan los tres bloques que conforman el marco teórico de la tesis doctoral: la contextualización de la RSC, la conceptualización de la RSC y la gestión de la RSC. El primer bloque centra su atención en detallar los motivos que explican la creciente demanda de la RSC. El segundo apartado, la conceptualización de la RSC, tiene como objetivo aclarar y explicar el propio concepto a través del estudio de diversos autores expertos en la materia. Finalmente, el último bloque se centra en los procesos y fases requeridos para gestionar la RSC.

Los autores trabajados para esta fase de la investigación provienen de diversos libros y tesis doctorales consultadas, así como de distintas revistas nacionales (*Communication & Society, Cuadernos de Información, Cuadernos de Relaciones Laborales, Estudios sobre el Mensaje Periodístico, Información Comercial Española, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Mediaciones Sociales, Nuevas Tendencias, Papeles de economía española, Papeles de Ética, Economía y Dirección, Pecunia, Revista de Contabilidad, Revista de Contabilidad y Dirección, Revista Internacional de Relaciones Públicas, Universia Business Review*) e internacionales (*Academy of Management Journal, Business and Society, Business and Society,*

Business Ethics: A European Review, Business Ethics Quarterly, Business Horizons, California Management Review, California Management Review, Corporate Communications: An International Journal, European Journal of Marketing, Harvard Business Review, Harvard University Review, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Journal of Business Ethics, Journal of International Business Studies, Journal of International Business Studies, Journal of Marketing, Journal of Marketing Communications, Journal of Public Policy & Marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, Journalism and Mass Communication Quarterly, Long Range Planning, Managerial Auditing Journal, Managerial Auditing Journal, MIT Sloan Management Review, Organization Studies, Public Relation Review, Social Responsibility Journal, Strategic Management Journal, Strategic Management Journal, Sustainable Development, The Academy of Management Review, The Journal of Consumer Affairs). También se han examinado documentos y webs de organizaciones nacionales e internacionales como la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Forética, la Comisión Europea, CSR Europe, Global Reporting Initiative, las Naciones Unidas, el Observatorio de RSC, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, la Organización Internacional del Trabajo, Social Accountability International, la Fundación Europea para la Gestión de Calidad y la Organización Internacional de Estandarización.

La segunda fase de la investigación se caracteriza por ser empírica, univariable y de fuente múltiple, ya que se estudia un evento único contemporáneo, la RSC de Unilever, de manera que para la obtención de los datos requeridos, aparte de fuentes documentales y/o secundarias, se puede contar con fuentes vivas y/o primarias.

Esta segunda fase se va a abordar a partir del estudio de un caso real utilizando técnicas cualitativas para la obtención de datos con el objetivo de obtener una profusa información del tema estudiado, que permita una mayor comprensión de la situación analizada.

Yin (2003, 13-14) define el estudio de caso como un tipo de investigación empírica que utiliza múltiples fuentes de evidencia para investigar un fenómeno contemporáneo en su contexto de vida real, sobre todo en aquellas situaciones en las que la frontera

entre el fenómeno y el contexto no queda claramente delimitada. Tal y como expone Rose (1991, 191) en el estudio de caso es tan importante la relación entre el sistema y su contexto como las relaciones e interacciones con el sistema. El estudio de caso permite analizar el fenómeno sin separarlo de su contexto, por lo que se preserva su carácter unitario.

Con frecuencia los investigadores disponen las estrategias de investigación jerárquicamente, alegando que los estudios de caso son apropiados únicamente para la fase exploratoria, mientras que las encuestas e historias son adecuadas para la fase descriptiva y los experimentos para estudios explicativos o causales. No obstante, Yin (2003, 3-9) defiende que cada una de estas estrategias puede ser utilizada para los tres propósitos (exploratorio, descriptivo o explicativo) y propone una clasificación más apropiada basada en tres criterios: el tipo de pregunta planteada, el grado de control que el investigador tiene sobre el proceder de los eventos y el grado de contemporaneidad de la situación. La figura 2, muestra a modo de resumen la clasificación de las diferentes estrategias de investigación en función de los criterios anteriormente expuestos.

Figura 2. Situaciones relevantes para las diferentes estrategias de investigación.

Estrategia	Tipo de pregunta	¿Requiere control del comportamiento del suceso?	¿Se centra en una situación contemporánea?
Experimento	Cómo, por qué	Sí	Sí
Encuesta	Quién, qué dónde, cuánto	No	sí
Análisis documental	Quién, qué dónde, cuánto	No	Sí/No
Historia	Cómo, por qué	No	No
Estudio de caso	Cómo, por qué	No	Sí

Fuente: Yin (2003, 5)

La primera condición para seleccionar la estrategia de investigación más adecuada es identificar el tipo de pregunta a la que se quiere dar respuesta. Cuando las preguntas hacen hincapié en el *cómo* o el *por qué*, las estrategias más adecuadas son el estudio de caso, el experimento o la historia. En relación a la contemporaneidad del fenómeno, tanto el experimento, como la encuesta o el estudio de caso son válidos,

aunque cuando nos encontramos ante un suceso que no puede ser manipulado, el experimento no se considera una opción. En este sentido, el estudio de caso se presenta como la alternativa más adecuada cuando ante un conjunto de acontecimientos contemporáneos sobre los que el investigador tiene poco o ningún control se plantean preguntas sobre el *cómo* y el *por qué*.

Es cierto que el método del caso no está exento de críticas, puesto que ni garantiza la objetividad ni permite producir generalizaciones, ya que al centrarse en una muestra reducida (o como es nuestra situación, en un único caso), no es representativo estadísticamente. A pesar de ello, cuenta con una serie de ventajas que la hacen la elección más adecuada cuando un investigador busca una profunda comprensión de un fenómeno social actual. En palabras de Enrique (2007, 34) “el estudio de caso se centra en una situación particular proporcionando una excelente vía de análisis de problemas de la vida real y ayuda a comprender el fenómeno que se somete a estudio formando parte de sus objetivos de obtención de nuevas perspectivas e interpretaciones”.

Coller (2005, 53-57) canaliza las cuatro principales críticas proyectadas sobre el estudio de caso y da las respuestas que las contrarrestan. El primer problema que se plantea es la falta de representatividad, sin embargo, hay que tener en cuenta que existen dos tipos de representatividad: la estadística y la analítica. Es cierto, que un estudio de caso, no es representativo estadísticamente, pero sí lo es analíticamente, entendiendo que las conclusiones a las que se llega “no se pueden extrapolar a un universo, sino a un conjunto de teorías”, es decir, el estudio de caso permite alcanzar una generalización analítica “en la medida en que el caso es pertinente teóricamente (es decir, relevante), se puede relacionar las conclusiones de un estudio con una teoría o conjunto de ellas” (Coller, 2005, 68). El segundo problema planteado es la falta de rigor en la recopilación de materiales, análisis y elaboración de conclusiones. El antídoto contra estos problemas es “un buen diseño de la investigación en combinación con un anclaje teórico sólido” (Coller, 2005, 56) aplicando procesos como la triangulación, la búsqueda de explicaciones alternativas o la repetición y revisión de las observaciones que reducen la probabilidad de una interpretación errónea de los datos. El tercer problema es la introducción de sesgos personales en el estudio, aunque existen formas

de sortearlos, como la anteriormente citada triangulación. De esta manera, al evitar basarse en una fuente de información única, se pueden comprobar las informaciones recibidas de diferentes informantes o documentos, lo que permite un contraste de opiniones que ayuda a detectar inclinaciones personales, errores de interpretación e incoherencias, que en última instancia afectan a la calidad de la investigación. La última de las críticas es el provincianismo o etnocentrismo, en la medida en que los estudios de caso dependen de la interpretación de la realidad que hace el investigador. Para mitigar estos sesgos, es necesario que el investigador presente una mentalidad abierta y sensible a las diferencias y la capacidad de adoptar el punto de vista de otras personas.

En relación a la modalidad de caso que estudiamos en la presente investigación, es necesario exponer que se trata de un estudio **instrumental** que ilustrará un conjunto de proposiciones de estudio sobre el funcionamiento de la gestión de la RSC; **contemporáneo** centrado en el análisis de un fenómeno que tiene lugar en el momento en el que se desarrolla la investigación; y **único**, tratándose específicamente de la gestión que realiza la empresa Unilever de su RSC.

La elección de la gestión de la RSC como caso de estudio viene determinada por la creencia que tenemos sobre la adecuación de éste a las teorías tratadas en el marco teórico. El diseño de la investigación, desarrollado en el siguiente apartado, se basa en la triangulación, combinando la revisión de documentos escritos, con entrevistas a actores que forman parte de la gestión de la RSC de Unilever y observaciones directas de distintas acciones de RSC que lleva a cabo la compañía, cuya finalidad es otorgar de una mayor validez a nuestra investigación, en tanto que se utilizan diferentes fuentes de conocimiento.

2.2. Diseño de la investigación

El primer paso en el proceso de investigación es el estudio de las principales teorías que abordan nuestro objeto de estudio. Así, se construye un mapa de teorías referentes a la gestión de la RSC. Estas teorías serán comparadas y contrastadas con

los resultados finales de la fase empírica. De este modo, el marco teórico se presenta como una herramienta de referencia para la investigadora, ya que permite escoger aquellas cuestiones susceptibles de ser estudiadas. Estas cuestiones denominadas categorías de análisis y definidas por Sierra (2001, 291) como “cada uno de los elementos singulares que vamos a buscar en la investigación”, representan las bases a partir de las cuales se construyen los ejes temáticos que van a guiar la recolección de datos y la clasificación de la información obtenida. Al centrar la investigación en la gestión de la RSC de Unilever, las categorías de análisis quedan enfocadas hacia este caso en particular. A continuación se exponen las categorías y subcategorías de análisis establecidas:

- I. Plan de RSC de Unilever
 - a. Plan internacional de RSC
 - b. Estrategia europea de RSC
 - c. Iniciativas de RSC en España
 - i. Acciones de RSC
 - ii. *Stakeholders* a los que se dirigen las acciones de RSC
- II. Gestión de la RSC de Unilever España
 - a. Evaluación del entorno
 - b. Planificación
 - c. Implementación
 - d. Seguimiento y control
 - e. Comunicación
 - f. *Feedback*
- III. Participantes en la gestión de la RSC de Unilever España
 - a. Responsable de la gestión de la RSC
 - b. Departamentos implicados en la gestión de la RSC
 - c. *Partners* implicados en la gestión de la RSC

En primer lugar, es necesario explicar el plan de RSC de Unilever a nivel internacional, cuál es su estrategia europea diseñada a partir de ese plan, y cómo el plan internacional y la estrategia europea son trasladados a España, haciendo especial hincapié en las diferentes acciones de RSC y en los *stakeholders* de la compañía en

nuestro país. De este modo, se fija el punto de partida para trabajar la siguiente categoría, la gestión de la RSC, pues para analizar cómo Unilever gestiona su RSC, es imprescindible conocer qué iniciativas de RSC lleva a cabo. En segundo lugar, se establece como categoría de análisis, la ya mencionada gestión de la RSC. Para ello, se determinan seis subcategorías de análisis que hacen referencia a las fases del proceso de gestión de la RSC: evaluación del entorno, planificación, implementación, seguimiento y control, comunicación y *feedback*. Finalmente, la última categoría de análisis hace referencia a todo el conjunto de agentes participantes en la gestión de la RSC de Unilever, ya sean los responsables de su gestión, los departamentos de la compañía que colaboran en su gestión u otros *partners* implicados externos a la compañía.

En esta investigación, los agentes clave en la gestión de la RSC se convierten en lo que Rodríguez (1996, 73) denomina “informantes” de la investigación, entendiéndose como aquellos que disponen del conocimiento y la experiencia requeridos por el investigador. Es por esto que los informantes escogidos para este caso de estudio son sujetos que han sido seleccionados de manera intencional y secuencial, después de haber realizado un proceso de documentación y de haber observado su papel destacado en la gestión de la RSC de Unilever. Consideramos que con la información que se obtenga de los agentes informantes elegidos y de las observaciones directas de distintos eventos acaecidos durante el proceso de trabajo de campo, se podrá dar respuesta a las categorías de análisis establecidas. A continuación se exponen los agentes informantes seleccionados y los eventos e instalaciones a observar.

Agentes informantes

- **Ana Palencia.** Directora de Comunicación y RSC de Unilever España. Miembro del Comité de Dirección de Unilever España. Lidera la comunicación europea de Unilever en materia de sostenibilidad.
- **Manel Gómez.** Responsable nacional de Punto de Venta en Unilever España. Miembro del Comité de Sostenibilidad de Unilever España.

- **Iris Pérez.** Miembro del Departamento de Comunicación de Unilever España. Especialmente enfocada en la Comunicación Interna de Unilever España.
- **Miguel Martí.** *Project leader de Soy Frigo.*
- **Diana Roig.** Responsable del Departamento de Nutrición y Salud en Unilever España.
- **Anna Montanyà.** Miembro del Departamento de Comunicación de Unilever España. Especialmente enfocada en la comunicación de las marcas de alimentación de Unilever España.
- **Imma Pérez.** Directora de la consultora de RSC y comunicación Nottopic. Colaboradora externa del Departamento de Comunicación de Unilever España.
- **Víctor Rubio y Raúl Macarro.** *Sustainability Manager y Plant Sustainability Manager en Agraz*
- **Marina Jarque.** Directora de Comunicación Corporativa en el Ayuntamiento de Viladecans.
- **Miguel Vallejo.** Responsable de *Serveis a Empreses* del Ayuntamiento de Viladecans.
- **Martina Miserachs.** Responsable de las relaciones con empresas y otro tipo de instituciones en la Fundación Española de Dietistas y Nutricionistas.

Eventos e instalaciones a observar

- Taller “RSE en su dimensión social: la empresa y su relación con el territorio” programado dentro de la 63 jornada Corresponsables.
- Actividad *Desayuno saludable «pan con Tulipán» e higiene bucal Signal.*
- Campos de cultivo, fábrica y laboratorio de Agraz.
- Acto de clausura del concurso *El Gran Estalvi.*
- Actividad *Talleres de autoestima Dove.*

- Oficinas de Unilever España.
- *Acción Caminata Solidaria.*

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el presente apartado se presentan las técnicas que se van a utilizar para la recolección de datos: revisión de evidencias documentales, realización de entrevistas enfocadas y observaciones. La combinación de estos instrumentos metodológicos nos permitirá ir contrastando la información obtenida por las diferentes vías.

2.3.1. Revisión de documentos

La revisión de documentos elaborados por otras personas y que hace referencia al caso estudiado, ya sean artículos de prensa, documentos gráficos, artículos académicos u otros escritos, representan una de las fuentes de información utilizadas en el método del caso como parte de la estrategia de triangulación de éste, proporcionando coherencia, fiabilidad y solidez a los datos (Coller, 2005, 80). Para Yin (2003, 87) la importancia de la revisión de documentación en un caso de estudio es debida a que permite corroborar y aumentar evidencias obtenidas por otras fuentes de información. En la figura 3, se presentan los diferentes documentos revisados para el estudio de la gestión de la RSC de Unilever.

Figura 3. Documentos revisados para el estudio de caso.

Documentos facilitados por Unilever	Plan Unilever para una Vida Sostenible. ¹¹ Plan Unilever Comparte: Guía de desarrollo de la comunidad. Unilever Sustainable Living Plan. Progress Report 2011. Unilever Sustainable Living Plan. Progress Report 2012. Unilever Sustainable Living Plan. Summary of progress 2014. Folleto Frigo y Tú. Programa de capacitación y empleo joven. Guía práctica para reducir los desperdicios alimentarios.
Apariciones en medios de comunicación ¹²	Apariciones en medios genéricos (principalmente prensa escrita) Apariciones en medios especializados en RSC
Webs de Unilever ¹³	Web corporativa de Unilever España Web de Frigo Web de Knorr Web de Flora ProActiv Web del Día Nacional Contra el Colesterol Web del Reto ProActiv Web del Instituto Flora
Cuentas de Facebook Twitter de Unilever ¹⁴	Facebook y Twitter de Unilever España Facebook y Twitter de Frigo ¹⁵ Facebook y Twitter de Knorr Facebook y Twitter de Flora ProActiv

Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Entrevista enfocada

La entrevista es una de las técnicas más utilizadas en la investigación social, dada su capacidad para obtener información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas, como el conocimiento, que de otro modo no estarían al alcance del investigador, aportando de esta manera, una mayor profundidad y detalle a la metodología cualitativa (Del Rincón et al., 1995). Esta técnica se presenta como una

¹¹ Disponible en www.unilever.es/Images/Plan%20Unilever%20para%20una%20Vida%20Sostenible_tcm126-256809.pdf última revisión 25/01/2015

¹² Ver anexo 2: Presencia de la RSC de Unilever en medios de comunicación, webs de la compañía y cuentas de Twitter y Facebook de la empresa

¹³ Ibídem

¹⁴ Ibídem

¹⁵ En el caso de Frigo también se han revisado las publicaciones de Instagram con el *hashtag* #soyfrigo.

manera de recoger información a través de una conversación profesional, en la que el entrevistador obtiene del entrevistado su definición personal de la situación a investigar (Ruiz, 1996). La entrevista cualitativa, citando a Blanchet (1989, 91), se puede definir empíricamente como “una entrevista entre dos personas, un entrevistador y un entrevistado, dirigida y registrada por el entrevistador; este último tiene como objetivo favorecer la producción de un discurso lineal del entrevistado sobre un tema definido en el marco de la investigación”.

Con frecuencia en la literatura existente en torno a las técnicas de investigación se suelen establecer dos modalidades de entrevistas: las entrevistas abiertas y las entrevistas cerradas. Las primeras tienen su principal representación en la entrevista en profundidad, mientras que las segundas hacen referencia a las encuestas con una secuencia de preguntas que presentan un cuadro de respuestas preestablecidas. No obstante, para la presente investigación se ha optado por seguir la clasificación de Sierra (1998, 299-300), quién divide las entrevistas cualitativas en dos tipos, no por la estructura instrumental de la misma, sino en función de la estrategia de diseño, diferenciando entre la entrevista en profundidad y la entrevista enfocada. Sierra define la entrevista en profundidad como “un tipo de entrevista cualitativa de carácter holístico, en la que el objetivo de la investigación está constituido por la vida, experiencias, ideas, valores y estructura simbólica del entrevistado aquí y ahora”, cuya aspiración es hacer un holograma dinámico de las vivencias de un individuo independientemente de su participación o relación con el tema investigado. Por el contrario, en la entrevista enfocada “existe predeterminado de antemano un tema o foco de interés, hacia el que se orienta la conversación y mediante el cual hemos seleccionado a la persona objeto de la entrevista”, es decir, el sujeto seleccionado interesa por ser partícipe de la experiencia que ha motivado el desarrollo de la investigación, por lo que el sujeto sólo es considerado sujeto si es “sujetado como actor social participante de una experiencia”, y por consiguiente “debe ceñirse a hablar sobre el tema preestablecido”. Esta entrevista al estar definida conceptualmente es funcionalmente más estructurada que la entrevista en profundidad, aunque ambas son abiertas y operan técnicamente de un modo muy similar.

Una vez expuestas las diferencias entre ambas tipologías, se ha considerado que la entrevista enfocada es la técnica más apropiada para nuestro estudio. Los agentes informantes que se van a seleccionar, son partícipes de alguna u otra manera en la gestión de la RSC que realiza Unilever, por lo que son actores sociales participantes de la experiencia que motiva el diseño de la presente investigación. El estudio de la gestión de la RSC de Unilever, será enfocado lanzando preguntas que permitan profundizar, desde diferentes perspectivas, sobre una misma cuestión.

Se han planteado once entrevistas enfocadas, diez de ellas individuales y una doble¹⁶, lo que corresponde a una selección de doce agentes informantes que ejercen un rol importante en el desempeño de la RSC de Unilever. Siete de estos doce agentes informantes son personal de la compañía, por lo que representan las fuentes primarias internas. Los cinco restantes, constituyen las fuentes primarias externas a Unilever, formadas por diferentes públicos de interés de la empresa. El tiempo estimado para cada entrevista es de una hora¹⁷, siendo la propia investigadora la que se desplaza a los lugares de trabajo u otros puntos de encuentro elegidos por los entrevistados.

2.3.3. Observación

La observación es definida por Massonnat (1989,26) como “una trayectoria de elaboración de un saber, al servicio de finalidades múltiples que se insertan en un proyecto global del hombre para definir y comprender su entorno y los acontecimientos que allí se desarrollan”. Esta acción de observar que realiza el investigador debe ser entendida como “un acto de voluntad consciente que selecciona una zona de la realidad para ver algo” (Guash, 1997, 10). Dicho de otro modo, la observación es una técnica de investigación que permite “contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal como discurre por sí misma” (Ruiz e Ispizua, 1989, 79). En este sentido, el observador

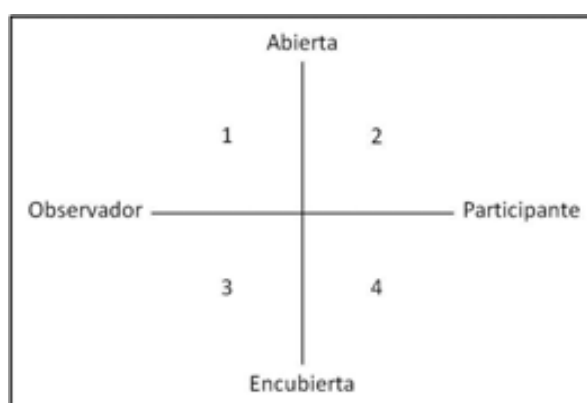
¹⁶ La entrevista doble es la realizada a Víctor Rubio y Raúl Macarro, responsables de sostenibilidad de Agraz, proveedor de tomate en polvo, concentrado y en dados de Unilever, quienes por decisión propia determinaron estar presentes en la misma entrevista.

¹⁷ A excepción de las entrevistas realizadas a Manel Gómez y Anna Montanyà que tuvieron una duración de 30 minutos cada una.

busca en el entorno, sin prescindir de él, teniendo en cuenta el contexto, sin dividir la realidad (Guash, 1997). Y es que, a diferencia de otras técnicas, la observación pretende examinar la realidad “tal y como ocurre sin ningún tipo de interferencia, modificación o manipulación” (Ruiz, 1996, 127), en la que, a pesar de toda la complejidad que conlleva, prima la inmediatez y naturalidad del fenómeno estudiado. En nuestro caso, la observación se presenta como una herramienta especialmente útil, puesto que, citando a Yin (2003, 93) las observaciones “de una unidad organizativa añaden nuevas dimensiones para entender el contexto o el fenómeno que se estudia”. Este mismo autor afirma que las situaciones observadas pueden incluir reuniones, visitas a fábricas o actividades en la calle, entre otras.

En la literatura que aborda los tipos de observación existentes se establecen diversas clasificaciones en función de diferentes criterios. En esta investigación se ha optado por la categorización de Wimmer y Dominick (1996, 146-147), quienes clasifican los distintos tipos de observaciones en función de “los dos ejes sobre los que, de manera tradicional, se sitúa cada aplicación particular de la observación”, siendo éstos, el *grado de encubrimiento del procedimiento de observación* y el *grado de participación del investigador en la actividad observada*, dando lugar al gráfico de dimensiones de la observación representado en la figura 4.

Figura 4. Dimensiones de la observación.



Fuente: Wimmer y Dominick (1996, 147)

El encubrimiento del procedimiento de la observación hace referencia al grado de conciencia que presentan los sujetos al hecho de estar siendo analizados por un observador, mientras que la participación se refiere al grado de intervención del

investigador en la actividad observada. En el cuadrante 1 del gráfico el investigador se limita a observar, sin participar en el proceso, identificándose al inicio del estudio, por lo que los sujetos bajo observación son conscientes de estar siendo analizados. En el cuadrante 2 el investigador también se ha identificado, la diferencia radica en que “va más allá de la mera observación y se convierte en un participante más de la situación”. El cuadrante 3 representa la simple observación, sin participación, pero sin que los sujetos observados sean conscientes de ello. Para terminar, el cuadrante 4 recoge aquellas situaciones en las que el investigador participa activamente en el proceso de estudio, pero sin que los individuos tengan conciencia de estar siendo analizados. El investigador elegirá uno u otro tipo de observación en función de la finalidad del estudio, aunque muchas veces la elección “dependerá de la naturaleza del asunto investigado, el grado de cooperación factible con el grupo o el individuo observado y las consideraciones éticas pertinentes”.

En el presente trabajo se van a plantear siete observaciones, cinco de ellas de eventos concretos y dos de visitas a las instalaciones de Unilever y su proveedor Agraz. El tipo de observación seleccionada es, en la mayoría de los casos, abierta y puramente de observación, sin participación de la investigadora en el proceso y sin ningún grado de encubrimiento, siendo los sujetos conscientes de la labor de la investigadora. El motivo de optar por una observación abierta es que se trata de actos cerrados al público en general, para los que se requiere una autorización previa. Por el contrario, para la observación de la Jornada de Corresponsables en Barcelona se opta por una observación encubierta y para la caminata solidaria de Unilever por una observación participante abierta, en la que los participantes no conocen de la existencia de la investigadora, pero los organizadores (quienes también son sujetos a investigar) sí son plenamente conscientes.

2.4. Procedimiento

En este apartado se describe cómo ha sido el desarrollo de la recogida de datos y cuál ha sido el tratamiento analítico realizado de los datos obtenidos.

2.4.1. Recogida de datos

La recogida de datos se llevó a cabo entre febrero y junio de 2015. Durante este tiempo la doctoranda se desplazó a los lugares de trabajo u otros puntos de encuentro seleccionados por los entrevistados, a los sitios donde tuvieran lugar los eventos a observar y a las localizaciones de las instalaciones a visitar. De este modo, se fijan Viladecans (provincia de Barcelona), Barcelona ciudad y Villafranco del Guadiana (provincia de Badajoz) como los emplazamientos para realizar la investigación. El primer contacto con los agentes informantes se estableció vía e-mail, acordando día y hora para realizar la entrevista. El permiso para realizar las observaciones también se consiguió por e-mail. En la mayoría de las ocasiones el permiso era imprescindible, ya que se trataba de eventos y lugares con acceso restringido. A continuación se expone la obtención del acceso a las diferentes observaciones:

- Para acceder a las charlas *Desayuno saludable «pan con Tulipán» e higiene bucal Signal* en las escuelas, al *Taller de autoestima Dove* en los institutos y a la visita de las oficinas de Unilever en Viladecans, se obtuvo un permiso del Departamento de Comunicación de Unilever.
- El acceso a la clausura del concurso *El Gran Estalvi* se consiguió a partir de una invitación del ayuntamiento de Viladecans.
- Para la visita a los campos de cultivo, fábrica y laboratorio de Agraz se consiguió el permiso del Departamento de Sostenibilidad de Agraz.
- El taller sobre RSC organizado por Corresponsables y la *Caminata Solidaria* de Unilever, no requirieron de permiso previo.

Para la recogida de datos a través de las entrevistas enfocadas, la investigadora elaboró un guión¹⁸ esquemático con los ítems conceptuales a tratar con cada uno de los entrevistados. La finalidad de este guión era la de actuar como guía durante las diferentes conversaciones, determinando qué puntos había que explorar y revisar. Estos guiones esquemáticos no suponen un orden rígido e inalterable de ítems, sino que se plantean como una guía flexible que permite alterar el orden, si de este modo se facilita la fluidez y encadenamiento a lo largo de la entrevista.

¹⁸ Ver anexo 3: Guiones de entrevistas

Cada uno de los entrevistados desempeña un rol distinto en la gestión de la RSC de Unilever, participando en diferentes programas y acciones de RSC y representando distintos grados de colaboración. Ante esta situación, se elaboró un conjunto propio de ítems para cada uno de los entrevistados, dando lugar al diseño de un guión específico para cada uno de ellos.

Las entrevistas fueron registradas con un iPad Air 2 a través de la aplicación *Voice Recorder* para facilitar la posterior transcripción¹⁹. Al inicio de cada entrevista se informó a los agentes informantes de la grabación de éstas. Ninguno puso objeción al respecto.

La recogida productiva de datos a través de las observaciones se ha efectuado a partir de un *sistema de catalogación*²⁰ elaborado por la doctoranda²¹, en el que se apuntan las categorías a tener en cuenta en cada una de las observaciones. El propósito del sometimiento a este protocolo sistemático y controlado era el de actuar como guía para obtener el máximo rendimiento en las diferentes observaciones efectuadas. Este sistema de catalogación, es un documento flexible que permite ser alterado, añadiendo nuevos ítems que se consideren de interés durante el transcurso de la observación.

Para el registro de las observaciones se ha realizado una breve descripción de la actividad, que junto con una documentación visual a través de fotografías²², permite una comprensión secuencial de la observación efectuada que facilita el entendimiento del posterior análisis. No obstante, en esta parte de la investigación, destaca el registro de las categorías de análisis previamente establecidas en los ficheros de catalogación. El haber elaborado esos ficheros de catalogación con anterioridad a las observaciones, ha permitido a la investigadora centrar la atención durante la observación en las categorías de análisis previamente establecidas, por lo que las anotaciones esquemáticas realizadas con bolígrafo y cuaderno mientras tenían lugar los hechos, se

¹⁹ Ver anexo 4: Transcripciones entrevistas

²⁰ *Sistema o fichero de catalogación*, ambas nomenclaturas utilizadas por Wimmer y Dominick (1996, 153-154)

²¹ Ver anexo 5: Ficheros de catalogación de las observaciones

²² Ver anexo 6: Cronología y documentación visual de las observaciones

han podido trasladar directamente al análisis de las observaciones realizado en el capítulo cuatro.

A continuación se presenta el cronograma a modo de resumen del orden de realización de las entrevistas y observaciones realizadas entre el 12 de febrero de 2015 y el 7 de junio de 2015:

Entrevista a Ana Palencia

Día: 12 de febrero de 2015

Hora: 10:00 a 11:00 horas

Lugar: Oficinas centrales de Unilever España. Viladecans (Barcelona)

Entrevista a Miguel Martí

Día: 18 de febrero de 2015

Hora: 19:15 a 20:00 horas

Lugar: Starbucks de la calle Concell de Cent de Barcelona

Entrevista a Manel Gómez

Día: 23 de febrero de 2015

Hora: 11:30 a 12:00 horas

Lugar: Oficinas centrales de Unilever España. Viladecans (Barcelona)

Entrevista a Anna Montanyà

Día: 23 de febrero de 2015

Hora: 12:15 a 12:45 horas

Lugar: Oficinas centrales de Unilever España. Viladecans (Barcelona)

Entrevista a Diana Roig

Día: 26 de febrero de 2015

Hora: 16:00 a 17:00 horas

Lugar: Oficinas centrales de Unilever España. Viladecans (Barcelona)

Entrevista a Imma Pérez

Día: 26 de febrero de 2015

Hora: 17:00 a 18:15 horas

Lugar: Oficinas centrales de Unilever España. Viladecans (Barcelona)

Observación del taller “RSE en su dimensión social: la empresa y su relación con el territorio” programado dentro de la 63 jornada Corresponsables

Día: 5 de marzo de 2015

Hora: 16:15h a 17:15 horas

Lugar: CaixaForum de Barcelona

Observación de la actividad *Desayuno saludable «pan con Tulipán» e higiene bucal*

Signal

Día: 17 de marzo de 2015

Hora: 08:35 a 12:45 horas

Lugar: Escuela de primaria Mediterrànea. Viladecans (Barcelona)

Entrevista a Miguel Vallejo

Día: 23 de marzo de 2015

Hora: 10:00 a 11:00 horas

Lugar: Centro de Promoción Económica y Servicios a las Empresas Can Calderon. Viladecans (Barcelona)

Entrevista a Marina Jarque

Día: 27 de marzo de 2015

Hora: 10:00 a 11:00 horas

Lugar: Oficinas de Comunicación del ayuntamiento de Viladecans. Viladecans (Barcelona)

Entrevista a Víctor Rubio y Raúl Macarro

Día: 6 de abril de 2015

Hora: 09:45 a 11:00 horas

Lugar: Fábrica de Agraz. Villafranco del Guadiana (Badajoz)

Observación de los campos de cultivo, fábrica y laboratorio de Agraz

Día: 6 de abril de 2015

Hora visita de los campos de cultivo: 11:00 a 12:30 horas

Hora visita de la fábrica y el laboratorio: 12:30 a 13:15 horas

Lugar: Villafranco del Guadiana (Badajoz)

Observación del acto de clausura del concurso *El Gran Estalvi*

Día: 16 de abril de 2015

Hora: 19:30 a 20:30 horas

Lugar: Oficinas centrales de Unilever España. Viladecans (Barcelona)

Observación de la actividad *Talleres de autoestima Dove*

Día: 6 de mayo de 2015

Hora: 13:10 a 14:10 horas

Lugar: Instituto de secundaria Sales. Viladecans (Barcelona)

Observación de las oficinas de Unilever España

Día: 12 de mayo de 2015

Hora: 17:15 a 18:15 horas

Lugar: Oficinas centrales de Unilever España. Viladecans (Barcelona)

Entrevista a Iris Pérez

Día: 21 de mayo de 2015

Hora: 10:10 a 11:20 horas

Lugar: Oficinas centrales de Unilever España. Viladecans (Barcelona)

Entrevista a Martina Miserach

Día: 27 de mayo de 2015

Hora: 16:00 a 17:00 horas

Lugar: Cafetería del CETT (Escuela de Turismo, Hotelería y Gastronomía de la UB).
Barcelona

Observación de la *Caminata Solidaria*

Día: 7 de junio de 2015

Hora: 09:40 a 11:15 horas

Lugar: Municipio de Viladecans (Barcelona)

De manera general, la organización de las entrevistas y observaciones realizadas, no supuso mayor problema que el de concretar las entrevistas y conseguir el acceso a las observaciones y llevar los materiales necesarios para registrar cada una de ellas sin problema alguno. No obstante, en toda norma hay excepciones, y ésta se dio en la entrevista a la directora de comunicación del ayuntamiento de Viladecans. Debido a un imprevisto surgido a la entrevistada, cuando la doctoranda llegó a sus oficinas en Viladecans, Marina Jarque no estaba. A pesar de ello, el equipo de comunicación del ayuntamiento, que había estado intentando avisar, sin éxito, de la situación a la doctoranda, la recibió con amabilidad y buscó una solución para poder realizar la entrevista. Concretamente fue Francesca Sola, responsable de relaciones externas, protocolo y organización de actos institucionales del ayuntamiento de Viladecans, quién invitó a la doctoranda al despacho de Marina Jarque y preparó su ordenador para realizar la entrevista de manera virtual. De este modo, la entrevista se realizó vía Skype.

2.4.2. Análisis de datos y presentación de resultados

Una vez efectuada la recogida de datos, llega el momento de analizarlos. El proceso de análisis se ha desarrollado en dos etapas. La primera de ellas consistió en el análisis

específico de cada una de las entrevistas y observaciones efectuadas. El análisis individual de las entrevistas se realizó clasificando la información obtenida en función de los ítems conceptuales fijados en el guión para, de este modo, proceder a un análisis de contenido concreto por entrevista a partir de los textos de las transcripciones. En cuanto al análisis de las observaciones, éste se ha realizado teniendo en cuenta las categorías de análisis establecidas en los ficheros de catalogación.

Después de haber concluido el análisis individual de cada una de las entrevistas y observaciones, la segunda etapa consistió en codificar²³ el contenido en función de las categorías y subcategorías de análisis previamente establecidas en el diseño de la investigación. Para ello se empleó el *software* Maxqda12, un programa informático para el análisis de texto utilizado en la metodología cualitativa. Es necesario aclarar que este tipo de programas facilita y agiliza el proceso de codificación y organización de la información disponible en las categorías previamente establecidas, pero en ningún caso reemplaza la capacidad deductiva de la investigadora.

Este proceso de análisis en dos etapas permitió la posterior redacción y presentación de los resultados finales de la investigación.

²³ Se entiende por codificación “la operación concreta, el proceso físico o manipulativo, por la que se asigna a cada unidad un indicativo o código, propio de la categoría en la que consideramos incluida” (Revuelta y Cruz. *Programas de análisis cualitativo para la investigación en espacios virtuales de formación*. Universidad de Salamanca. Disponible en http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_04/n4_art_revuelta_sanchez.htm última revisión 12/12/2015)

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Contextualización de la Responsabilidad Social Corporativa

3.1.1. Responsabilidad Social Corporativa vs. Responsabilidad Social Empresarial

El primer punto a aclarar sobre la RSC es su propia denominación. Se trata de un concepto que proviene del inglés *corporate social responsibility*, y cuya adaptación al castellano ha dado lugar a dos términos diferentes: responsabilidad social corporativa y responsabilidad social empresarial. Términos que, a primera vista, pueden parecer sinónimos, pero que en realidad presentan diferencias. Fernández (2009, 19) expone de manera precisa la diferencia entre ambos conceptos:

- “- La **responsabilidad social** se entiende como el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones públicas y privadas, y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global.
- La **responsabilidad social de la empresa o empresarial (RSE)** ha de ser entendida como una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (*stakeholders*), con una visión a largo plazo. Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente.
- La **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** amplía el ámbito de la responsabilidad social de la empresa para incorporar a las agencias gubernamentales y otras organizaciones, que tengan un claro interés en mostrar cómo realizan su trabajo.”

En suma, la responsabilidad social corporativa (RSC) se presenta como un concepto más amplio que el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE), mientras que el segundo hace referencia únicamente a la responsabilidad social por parte de las empresas, el término RSC amplía el ámbito de actuación socialmente responsable a todo tipo de organizaciones, ya sean empresas privadas, públicas, entidades sin ánimo de lucro u organismos gubernamentales.

Para la presente tesis doctoral, se va hacer uso siempre del término RSC, ya que, a pesar de centrarse en el estudio de caso de una empresa en concreto, se entiende que no son sólo las empresas las que deben realizar su actividad con responsabilidad social, sino que ésta es algo que debe ser inherente a cualquier tipo de organización.

3.1.2. Motivos de la demanda actual de Responsabilidad Social

Corporativa

Las últimas décadas han sido testigo del auge de la demanda de RSC por parte de la ciudadanía. Y es que se han producido cambios en el panorama mundial y empresarial que han propiciado la creciente demanda de honestidad, ética y transparencia empresarial. A partir del estudio de diferentes analistas e investigadores, se han resumido en siete los principales factores que generan esta creciente demanda. A continuación se presentan los diferentes motivos, el orden de los cuales no responde a ningún criterio cronológico o jerárquico.

3.1.2.1. El aumento de poder de las empresas debido al fenómeno de la globalización

Autores como Benavides y Villagra (2005), Agulló (2009), Castillo (2009), De la Torre (2009), Perdiguero (2009) y Salas (2009) señalan que, en los últimos años, el fenómeno de la globalización ha cambiado las reglas del juego, dotando de un mayor poder e influencia a las empresas, haciendo más palpables “algunas contradicciones y fuentes de conflicto (...) en la relación entre empresas y sociedad” (Salas, 2009,40). Nos encontramos ante un panorama en el que las empresas se han hecho más poderosas, incrementando su tamaño y deslocalizando sus actividades, menoscabando el poder los estados, cuyas leyes no tienen la capacidad de legislar de manera internacional. Benavides y Villagra (2005, 146) lo explican del siguiente modo cuando afirman que la globalización:

“... plantea numerosas situaciones de inestabilidad y desequilibrio en un marco, -el político y jurídico-, muy compartimentado e inseguro, donde las empresas gozan de un gran poder de influencia y capacidad de actuación. Si tenemos en cuenta que su influencia es, en muchas ocasiones, superior al de algunos estados, parece lógico entender que la sociedad observe con recelo las actividades empresariales.”

Este nuevo escenario, con inexistencia de leyes internacionales que regulen a las grandes organizaciones y en el que las decisiones de las grandes corporaciones afectan a la economía en general, no ha pasado desapercibido en Europa. En el año 2001 la propia Comisión Europea afirmó que:

“La amplia reestructuración que tiene lugar en Europa suscita preocupación entre los trabajadores y otros interesados porque el cierre de una fábrica o los recortes importantes de mano de obra pueden provocar una crisis económica, social o política grave en las comunidades. Son pocas las empresas que no necesitan una reestructuración, acompañada a menudo de una reducción de la plantilla, y en 2000 se produjeron más fusiones y adquisiciones que en cualquier otro año.” (Comisión Europea, 2001, 10)

La globalización ha llevado a un aumento de poder de las corporaciones, poder que se ha visto acentuado debido a la ausencia de jurisdicción internacional mencionada. La economía de los países se ve afectada por las decisiones que toman las grandes empresas; hablamos de deslocalizaciones de fábricas, tributación en paraísos fiscales o recortes de manos de obra, acciones que muestran la consiguiente vulnerabilidad a la que está expuesta la sociedad. En palabras de Salas (2009, 40) cada vez parece más evidente que “los contrapoderes del mercado y del estado están muy debilitados. Ante la indefensión de los ciudadanos de estos países frente a posibles abusos de las grandes empresas y también al constatarse que algunos intereses de alcance planetario podían estar amenazados por la sobreexplotación de ciertos recursos naturales o la contaminación medioambiental, surge un movimiento social bajo la etiqueta de RSC.” Y es que, tal y como expresa Agulló (2009, 65), esta situación, sumada a los escándalos empresariales, parece haber llevado a las empresas a una crisis de confianza que hace cada vez más latente la exigencia de responsabilidad hacia el mundo empresarial, puesto que “la responsabilidad que deben asumir las empresas va ligada, en consecuencia, a su nivel de poder: a más poder, mayor responsabilidad”. Por tanto, se puede afirmar que una de las razones de la creciente demanda de RSC a las empresas es el creciente poder que sustentan, ya que a mayor poder, mayor responsabilidad exigida por la sociedad.

3.1.2.2. La desconfianza hacia las empresas debido a escándalos empresariales

“Las empresas están legitimadas por la sociedad por la razón de ser que figura en su misión. La sociedad confía en que harán un correcto uso de los recursos y que sabrán gestionar con la responsabilidad que conlleva su creciente poder. Los *stakeholders* confían en que todos están participando en el mismo proyecto.” (Agulló, 2009, 65)

Iniciamos este apartado con esta cita de Agulló que nos introduce la necesidad que tienen las empresas de estar legitimadas por la sociedad, legitimación que viene otorgada por la propia razón de ser de una organización. Aunque, para comprender la importancia de la misión de una organización quizás, tengamos que ir a la raíz de ésta.

Villafañe (1999) nos introduce al concepto de identidad corporativa, definido como “el «ser» de la empresa, su esencia” (ibídem, 17). Esta identidad viene representada por tres rasgos estructurales que la definen: la *historia de la organización*, la *cultura corporativa* y la *estrategia empresarial*. Nos centraremos en este último rasgo, la estrategia empresarial, que a su vez está compuesta por tres atributos: la *visión*, la *misión* y el *proyecto empresarial*. La visión se define como el ideal de empresa al que se desea llegar, mientras que la misión es “una declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica” (ibídem, 22). Por su parte, el proyecto empresarial es la concreción de la misión en una “estrategia operativa que desarrolla la organización para cumplir su misión” (ibídem, 24). Son estos tres atributos los que definen cómo la organización va a satisfacer sus metas corporativas, cuál es su razón de ser, para la cual se confía que realizará un correcto uso de los recursos, gestionando con responsabilidad. Pero, ¿qué ocurre si no es así? ¿Qué sucede cuando las empresas no actúan con la responsabilidad que se espera de ellas?

En los últimos años hemos visto cómo han sucedido diferentes escándalos empresariales (Nieto y Fernández, 2004; Pizzolante, 2009; Costa, 2012; Argenti, 2014; Orozco, 2014) como es el caso de WorldCom, Enron, Parmalat o Chiquita Brands, por citar algunos ejemplos, que “evidencian una importante falta de ética por parte de las empresas” (Orozco, 2014, 50), que ha hecho mella en la percepción que los ciudadanos tienen de éstas, provocando una caída de la confianza hacia las empresas. Esta creciente desconfianza pone de relieve la actual “necesaria transparencia en la empresa para la construcción de confianza” (Pizzolante, 2009, 49). Benavides y Villagra (2005, 147) exponen la situación de la siguiente manera:

“Los propios escándalos financieros, que han sumado mayor recelo y desconfianza a la actividad de las empresas, poniendo en tela de juicio el principio básico que se presupone y debe exigir a cualquier empresa como base de su gestión: generación de riqueza de un modo ético (honesto) y transparente. Esta exigencia de transparencia se

ha convertido en un requerimiento inexcusable y permanente de todos los medios de comunicación y colectivos sociales.”

Por consiguiente, podemos afirmar que la creciente desconfianza supone un problema para las empresas, pues la confianza es de gran importancia en el mundo empresarial, ya que es básico para la aceptación de un producto (García-Marzá, D. 2005). De hecho, la noción de confianza es crucial para comprender las relaciones de negocios cuando quien confía está en una posición vulnerable (Pivato, S.; Misani, N. y Tencati, A. 2008), circunstancia que se produce en la relación entre empresa y sociedad debido al incremento del poder de las organizaciones.

Dos buenas definiciones del término confianza son las presentadas por García-Marzá (2004) y por Castaldo, Premazzi y Zebrini (2010), que las concretan como:

“premisa básica de la que parten los actores individuales o colectivos para establecer cualquier tipo de relación social, pues, como capacidad de predicción en definitiva, responde así a la vulnerabilidad que nos caracteriza como seres humanos ante el comportamiento futuro de los hechos y de las personas y sus instituciones.” (García-Marzá, 2004, 170)

“Una expectativa de que un sujeto distinguido por unas características específicas (honestidad, benevolencia, competencias y/u otros antecedentes), va a actuar en futuras ocasiones produciendo resultados positivos para el que otorga confianza en situaciones de riesgo percibido o vulnerabilidad.” (Castaldo, Premazzi y Zebrini, 2010, 665-666)

Como se puede observar, en ambas definiciones, un sujeto que presenta una determinada vulnerabilidad hacia otro, le otorga su confianza hacia el comportamiento futuro que ésta va a tener. El consumidor, empleado, proveedor, accionista, gobierno o sociedad en general son los que deciden otorgar confianza o no a la empresa, son los que en los últimos años han perdido parte de la confianza que depositaban en las organizaciones como consecuencia de los escándalos empresariales. Y para recuperar esa confianza, la solución más recomendable es el reforzamiento de la ética, ya que el comportamiento ético en las relaciones económicas transmite seguridad, es decir, genera unas expectativas de que la empresa tendrá un comportamiento honrado (Salas, 2006). Una mayor responsabilidad y transparencia por parte de las empresas supondrá recuperar la confianza perdida, pues el actuar de manera socialmente responsable potencia la confianza y la unión hacia la empresa (Aaker, 1996; Maignan,

Ferrell y Hult, 1999), en otras palabras, el actuar y gestionar con responsabilidad legitima a las empresas ante la sociedad.

3.1.2.3. Las inquietudes, expectativas y la sensibilidad social de los ciudadanos en el desarrollo empresarial

Una oportuna y sintética explicación de este punto la realiza la Comisión Europea (2001) cuando afirma que uno de los factores que impulsan el avance de la RSC en las empresas está formado por:

“Las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores en el contexto de la mundialización y el cambio industrial a gran escala.” (Comisión Europea, 2001, 4)

Estamos ante un incremento de la sensibilidad social de la ciudadanía hacia el comportamiento de las empresas (Salas, 2009; Cuervo, 2009; Pizzolante, 2009; Costa, 2012; Forética, 2015). Según el estudio de Forética (2015, 37), “el ciudadano declara valorar los atributos de RSE (empleados, ética, medio ambiente etc.) por encima de los de mercado (calidad, atención al cliente, resultados económicos) a la hora de considerar a una compañía «una buena empresa»”. Un ejemplo de ello es la manera de actuar de los consumidores, que cada vez más “incorporan consideraciones sociales, medioambientales o de tipo ético en los procesos de selección de productos y marcas” (Nieto y Fernández, 2004, 35). En palabras de Pizzolante (2009, 243):

“Cuando el consumidor recorre una fila de productos que compiten entre sí, destaca hoy, más que nunca, las empresas que los fabrican (...) Ese consumidor lee hoy con intención las letras pequeñas del empaque y los componentes de fabricación del producto; se pregunta el origen de las materias primas que utiliza y hasta el país o localidad de cada componente. También se interesa por los propietarios socios de la empresa y hasta por sus políticas internas frente al personal y los proveedores, ingredientes todos que agregan o no confianza al producto, y que afectan la voluntad de consumir o no el producto o servicio.”

En consecuencia, nos parece muy acertada la afirmación de Nieto y Fernández cuando enuncian que la expansión del consumo responsable “es un factor que presiona a las empresas para que adopten prácticas de RSC” (Nieto y Fernández, 2004, 35). Aunque recordemos, hablamos de la sensibilidad de la ciudadanía en general, no únicamente

del consumidor. Esta sensibilidad también se ve reflejada en los inversores (Comisión Europea, 2001; Nieto y Fernández, 2004; Salas, 2009), quienes, cada vez con mayor frecuencia, aplican criterios sociales en las decisiones de inversión, “prueba de ello es el extraordinario desarrollo que ha experimentado en los últimos años la llamada inversión socialmente responsable” (Nieto y Fernández, 2004, 35-36).

Los poderes públicos, por su parte, también son demandantes de estas preocupaciones sociales en el desarrollo empresarial, de hecho, se puede observar el surgimiento en los últimos años de iniciativas como el Pacto Mundial de la Naciones Unidas, el Libro Verde de la Comisión Europea, la directriz de la OCDE, o las normas SGE21 de Forética, GRI, ISO, SA 8000 del *Social Accountability International* o la AA 1000 del *Institute of Social and Ethical Accountability*. Todas ellas con el objetivo de implantar una serie de principios y códigos de conducta que empujen y orienten a las organizaciones en la aplicación de prácticas de RSC.

3.1.2.4. El aumento de la preocupación por el deterioro medioambiental

Relacionado con la sensibilidad social hacia el desarrollo empresarial anteriormente presentada, tendríamos la creciente preocupación por el deterioro medioambiental y la progresiva conciencia de que los recursos del planeta son limitados (Comisión Europea, 2001; Lipovetsky, 2003; Benavides y Villagra, 2005; Argenti, 2014).

Esta creciente conciencia relativa a la preservación del medioambiente viene determinada por dos factores. El primero de ellos es el crecimiento de la población mundial. Un estudio de la ONU señala que la población mundial llegará a unos 9.000 millones de personas en el año 2050²⁴, lo que supondría pasar de 6.100 millones de habitantes en el año 2000 a casi 9.000 millones en el año 2050, traduciéndose en un incremento de la población mundial del 47% en tan sólo cincuenta años. Cifras que podrían llegar hasta 11.000 millones de habitantes para el año 2300²⁵, por lo que

²⁴ www.un.org/spanish/News/story.asp?newsID=9007&criteria1=#.VY5QD_ntlHw última revisión 27/06/2015 y www.un.org/esa/population/publications/longrange2/WorldPop2300final.pdf Última revisión 27/06/2015.

²⁵ sociedad.elpais.com/sociedad/2014/09/18/actualidad/1411055250_751320.html última revisión 27/06/2015.

estaríamos hablando de un crecimiento de la población del planeta del 80% en cien años.

El segundo factor viene determinado por los recursos del planeta, que no son infinitos. El Fondo Mundial para la Naturaleza presenta un informe²⁶ en el que se expone que la *huella ecológica* del mundo es tan elevada que, al ritmo en el que se está produciendo el consumo de recursos naturales, se necesitarían 1,5 planetas Tierra para satisfacer la demanda actual²⁷. Cifras que podrían verse aumentadas al equivalente de dos planetas Tierra si, tal y como sugiere la ONU, continúan las tendencias de crecimiento de la población.

Por tanto, y en palabras de Benavides y Villagra (2005,147), parece lógico afirmar que, por las razones previamente expuestas, “se defiende, cada vez más, la importancia de un desarrollo sostenible que dañe lo menos posible los recursos del planeta, al tiempo que permite un crecimiento coherente con el desarrollo de las generaciones futuras”. Empieza a calar la idea de que las empresas deben satisfacer las necesidades actuales sin poner en peligro las de las generaciones futuras. Los conceptos de RSC y sostenibilidad se presentan como inseparables.

Es importante, desde la empresa, tener en cuenta estas preocupaciones medioambientales, pues del mismo modo que la sensibilidad social del apartado anterior, influyen cada vez más en las decisiones de inversión (Nieto y Fernández, 2004) y en las decisiones de compra (Cuervo, 2009). Este mismo autor lo expone del siguiente modo:

“Las reacciones de los consumidores se manifiestan en unas decisiones de compra que conllevan la aceptación por parte de la empresa de unas exigencias de responsabilidad medioambiental. En este sentido debemos señalar que los consumidores empiezan a incorporar consideraciones sociales, medioambientales o de tipo ético en los procesos de selección de productos y marcas. Esta reordenación de las preferencias de los consumidores es un incentivo para la adopción de la responsabilidad social y medioambiental. Además, la consideración del ciclo de consumo del producto para integrar la recuperación y la limitación del impacto ambiental posterior al uso del producto (recuperar, reciclar desechos) puede proporcionar nuevas vías de

²⁶ WWF (2012).

²⁷ www.wwf.es/noticias/informes_y_publicaciones/?25969/Informe-Planeta-Vivo última revisión 27/06/2015.

diferenciación, al igual que ocurre con los productos ecológicos. Todo ello proporciona nuevas fuentes de valor a la empresa.” (Cuervo, 2009, 55-56)

Podemos concluir este apartado subrayando que las preocupaciones medioambientales son una de las razones de la actual demanda de RSC, que a su vez, si se trabaja como una dimensión de ésta, puede proporcionar nuevas vías de diferenciación y creación de valor para las empresas.

3.1.2.5. La evolución de las TIC y los medios de comunicación

Nos ha parecido conveniente iniciar este apartado recalcando que ni la creciente sensibilidad social en el desarrollo empresarial, ni el aumento de la preocupación por el deterioro medioambiental derivado de las actividades industriales hubieran sido posibles sin el auge de la transparencia de las actividades empresariales propiciado por la evolución de los medios de comunicación y las TIC²⁸ (Comisión Europea, 2001). Cuervo (2009, 57) lo explica del siguiente modo:

“las empresas se enfrentan a crecientes exigencias de mayor compromiso social impulsadas por la presión de los medios de comunicación y colectivos organizados (consumidores, sindicatos, grupos ecologistas, defensores de los derechos civiles) que han sensibilizado y concienciado a la opinión pública sobre los riesgos para el medio ambiente y la sociedad de la acción de la empresa.”

En otras palabras, gracias a estos cambios producidos en las TIC, la ciudadanía, los consumidores, los empleados, los proveedores y los inversores están más informados que nunca sobre las actividades de las organizaciones. Las empresas son conscientes de ello, de hecho, si saben hacer un buen uso de esta nueva situación, se presenta ante ellas una oportunidad en forma de soporte a través del cual construir valores.

En consecuencia, podemos afirmar que no se puede entender la demanda actual de RSC sin los avances de las TIC, que nos presentan un nuevo paradigma de la información y la comunicación, protagonizado por el “desarrollo de Internet como medio de comunicación masiva de altísima penetración” (Castillo, 2009, 220), en el que el ciudadano está más informado que nunca. Esta información provoca un cambio

²⁸ Tecnologías de la Información y la Comunicación.

en el comportamiento del consumidor, quien, tal y como explica Pizzolante (2009, 243):

“Cuando (...) recorre una fila de productos que compiten entre sí, destaca hoy, más que nunca, las empresas que los fabrican, puesto que con frecuencia conoce de ellas a través de los nuevos medios de comunicación, que trascienden de los tradicionales radio, prensa y televisión.”

Aunque el aumento del poder de la ciudadanía, y en especial del consumidor, no se ha visto incrementado únicamente por una mayor transparencia por parte de las empresas, que repercuta en la información que de ellas disponen los consumidores. Citando a Nieto y Fernández (2004, 35):

“Otra modalidad de presión social procedente de los mercados de consumo es la derivada de los boicots activos contra marcas o empresas identificadas por comportamientos no acordes con los principios de RSC”.

Es decir, por un lado, el consumidor está informado, pero es que además por otro lado, citando a Agulló (2009, 66) gracias a Internet “ha ganado poder de denuncia y puede boicotear más fácilmente a empresas y marcas” ya que el avance de las TIC facilita “la movilización rápida de determinados grupos de consumidores, y éstos aprovechan la situación para influenciar y cambiar la forma de funcionar de algunos sectores”. Forética, en su informe de 2015, detalla esta situación de la siguiente manera:

“Los últimos veinte años han sido testigos del surgir del consumidor consciente. Un consumidor informado que busca o se interesa por la información relacionada con los objetos de consumo, desde las variables más elementales de utilidad, como calidad, precio, satisfacción de necesidades específicas, garantías, a elementos menos inmediatos, como la valoración de otros usuarios, el impacto en la salud del producto, los procesos de producción, las materias primas empleadas, las condiciones de trabajo en la producción o el impacto ambiental. Lo que hace diferencial a este consumidor consciente con respecto a generaciones anteriores es la disponibilidad y organización de la información. El consumidor tiene la capacidad de influir a otros usuarios reales y potenciales mediante sus opiniones, elogios, críticas y denuncias a través de internet y redes sociales, pudiendo llegar a millones de usuarios en todo el mundo. Este fenómeno, en un entorno competitivo, concede al consumidor un poder sin precedentes.” (Forética, 2015, 33)

Así mismo, este aumento de poder de información y denuncia, no queda sólo en manos del consumidor, sino que se extiende a otros públicos de la empresa como los

proveedores, empleados o administración pública que pueden influir en el éxito de ésta.

3.1.2.6. La redefinición de la empresa desde la teoría de los *stakeholders*

Si hablamos de las razones de la actual demanda de RSC, es imposible no mencionar la teoría de los *stakeholders* de Freeman. Este tema será desarrollado con mayor detalle posteriormente²⁹, no obstante es importante remarcar que si no fuera por esta nueva manera de entender la empresa, en la que “la satisfacción de los accionistas ya no es suficiente” (Agulló, 2009, 67), sino que “existen otros participantes clave en la organización que inciden directamente en su éxito y que afectan o son afectados por ésta” (ibídem, 67), hoy en día no estaríamos hablando de una responsabilidad social por parte de las empresas, hacia sus empleados, consumidores, proveedores y sociedad, entre otros. Sin entender que se trata de personas o grupos de personas que presentan un *stake* (interés) que persiguen a través de la relación establecida con una empresa, no se concibe de RSC.

Benavides y Villagra (2005), después de observar la existencia de un cierto consenso entre la mayoría de analistas e investigadores a la hora de destacar los principales motivos que favorecen el auge de la RSC, señalan la redefinición de la empresa desde la teoría de los *stakeholders* como uno de ellos. En palabras de estos autores, una de las razones que explican la creciente demanda de RSC se deriva de:

“Los profundos cambios que han experimentado en las propias organizaciones empresariales. La empresa es observada como una compleja organización, cuyos objetivos deben definirse directamente relacionados con los intereses de sus *stakeholders* en su conjunto.” (Benavides y Villagra, 2005,146)

Es así que, la redefinición de la empresa desde la teoría de los *stakeholders*, cuyos objetivos deben definirse directamente en relación con los intereses de sus *stakeholders*, se presenta como una de las principales razones de la actual demanda de RSC por parte de la ciudadanía, representada por el conjunto de *stakeholders* de las diferentes compañías.

²⁹ Ver apartado 3.3.1. Teoría de los *stakeholders*: hacia un nuevo paradigma de empresa.

3.1.2.7. Rentabilidad ética

En los últimos años, la ética ha cobrado importancia, especialmente en el ámbito empresarial, prueba de ello es la cantidad de noticias que aparecen sobre ella en los medios de comunicación. Y es que las empresas han descubierto que la ética es rentable en muchos aspectos (Lipovetsky, 2003; Nieto y Fernández, 2004; García-Marzá, 2004; Marín, 2008; Cuervo, 2009). En palabras de García-Marzá (2004, 188), “estamos ante el tema de la rentabilidad de la ética, pues son evidentes las ventajas que derivan de esta concepción de la responsabilidad como un recurso moral”. La figura 5, elaborada a partir del trabajo de diversos autores, presenta las diferentes ventajas que aporta la RSC en la relación de la empresa con sus grupos de interés.

Figura 5. Rentabilidad de la RSC en función del grupo de interés.

Grupos de interés	Ventajas de la aplicación de RSC
Genéricas para el conjunto de <i>stakeholders</i>	Creación de un clima de confianza
	Creación y comunicación de legitimidad
	Elusión de sanciones económicas derivadas de comportamientos socialmente irresponsables
	Prevención de escándalos
Empleados	Generación de orgullo de pertenencia al establecerse vínculos emocionales
	Motivación laboral y compromiso (mejora de la productividad)
	Mejora del clima laboral
	Reducción de absentismo
	Ahorro en la gestión de las personas (menores costes de control)
	Facilitación de resolución de conflictos (menores costes de derivados de conflictos potenciales)
	Retención del talento
	Atracción del talento
Promoción de sinergias entre las distintas unidades de trabajo (menores costes de gestión)	
Consumidores	Mejora del posicionamiento social
	Aumento de la notoriedad y simpatía hacia la organización
	Reconocimiento social (incentiva cambios en las preferencias de los consumidores)
	Mejora de la aceptación de los productos y servicios
	Soporte para la exportación
	Aumento de ventas
	Elusión de sanciones en forma de pérdida de clientes
Proveedores	Mejora del servicio
	Mejora de la productividad

Grupos de interés	Ventajas de la aplicación de RSC
Comunidad	Fomento de las buenas relaciones con la Comunidad Integración en la Comunidad
Administración	Fomento de las buenas relaciones con la Administración pública
Accionistas / Inversores	Reducción de conflictos e interferencias Aumento de las inversiones

Fuente: Elaboración propia a partir de Valor (2001), Lipovetsky (2003), Nieto y Fernández (2004), García-Marzá (2004), Marín (2008), Agulló (2009), Azuero (2009), Cuervo (2009), Pizzolante (2009).

Como se puede observar en la figura 5, la aplicación de RSC en la empresa aporta diversas ventajas que repercuten de manera positiva en la rentabilidad de la organización. En este sentido, tal y como afirma Cuervo (2009, 55):

“Se plantea la responsabilidad social como medio de aumentar la rentabilidad del accionista a través de la búsqueda de legitimidad política, diferenciación – marca, imagen y reputación-, ampliar las ventajas competitivas de la empresa, aumentar la satisfacción de los empleados y reorientar las preferencias de consumidores e inversores, lo que implica modificar pautas de la demanda de los mercados.”

Cabría mencionar también la presencia de evidencia empírica que corrobora la existencia de una relación positiva entre las prácticas de RSC y la rentabilidad financiera. Un ejemplo de ello sería el estudio realizado por Margolis y Walsh (2001), en el que, tras la revisión de 95 trabajos elaborados desde 1972, observaron la existencia de una correlación positiva entre la *performance* social y la financiera. Un estudio posterior de Orlitzky et al. (2003) llega a la misma conclusión. Más recientemente, Charlo y Moya (2010) presentan un estudio sobre las empresas del IBEX35 y las empresas incluidas en el índice de sostenibilidad español FTSE4Good IBEX, en el que concluyen que las acciones de las empresas socialmente responsables obtienen una rentabilidad superior para el mismo nivel de riesgo sistemático.

En el caso del consumidor, destacamos el estudio *El mercado de las marcas sostenibles en España* elaborado por la Universidad Pontificia de Comillas y Nielsen España, en el que “el mercado de marcas sostenibles alcanzó en 2013 un valor de más de 210 millones de €, experimentando un crecimiento 9 veces mayor al de las marcas no

sostenibles”³⁰, y el informe de Forética (2015, 7), donde se concluye que “uno de cada dos consumidores en España declara haber realizado discriminación de consumo basada en elementos de RSE. Un 49,9% asegura haber comprado productos por saber que una empresa es socialmente responsable. A nivel de discriminación negativa, el 44,6% de los consumidores ha dejado de comprar a una marca por sus malas prácticas respecto a la sociedad y el medio ambiente.” Por lo que la RSC se presenta como una oportunidad de rentabilidad económica para la empresa.

Una de las ventajas que representa la aplicación de prácticas de RSC y que merece especial atención es el impacto positivo sobre la reputación corporativa (Lizcano y Moneva, 2004; Pizzolante, 2009; Montero, Nájera y Moreno, 2012; Argenti, 2014). De hecho, las ventajas anteriormente descritas que suponen una rentabilidad económica para la empresa están muy relacionadas con el nivel de reputación de la organización, ganado “a través del ejercicio sincero y honesto de la responsabilidad social” (Pizzolante, 2009, 186), dado que “los *stakeholders* escogen en qué organización confiar, y su imagen y reputación, influyen, sin duda en su elección” (Agulló, 2009, 71).

Dicho de otra manera, la reputación corporativa, definida por Villafañe (2004, 31-32) como “la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos”, queda vinculada a las políticas de la RSC de una organización. De este modo, la RSC se presenta como una variable que influye en la reputación corporativa. Prueba de ello son los monitores de reputación Merco y Reprack, cuyos modelos incluyen la RSC como una de las dimensiones que forman la reputación corporativa³¹. Salas (2006, 27) justifica la relación entre RSC y reputación de la siguiente manera:

“Cuando una persona honra la confianza -actúa de forma ética- puede estar preservando una reputación, es decir, desea transmitir a los demás unas expectativas de comportamiento honrado en las relaciones que van a surgir en el futuro. (...) Cuando la fianza que se deposita es suficientemente importante, las promesas se

³⁰ Estudio *El mercado de las marcas sostenibles en España* (página 49) de la Universidad Pontificia de Comillas y Nielsen España, disponible en web.upcomillas.es/investigacion/pdf/Informe%20marcas%20sostenibles%20Nielsen.pdf última revisión 29/06/2015.

³¹ Véase anexo 7: Modelos de los monitores de reputación Merco y Reprack.

hacen creíbles para quienes las reciben y, en respuesta, otorgan la confianza que se les pide”

Gracias a la buena reputación, derivada de un comportamiento ético, los clientes confían en la empresa y compran, los empleados confían y deciden trabajar para ella, los accionistas e inversores confían e invierten en ella. En definitiva, “la buena reputación adquiere un valor económico porque permite a quien la posee hacerse merecedora de confianza, y con ello crear riqueza que de otro modo se perdería” (Salas, 2006, 27).

En conclusión, podemos afirmar que la rentabilidad de la ética es uno de los factores que impulsan la demanda actual de RSC. El tener un comportamiento honrado, honesto y transparente influye positivamente en la reputación corporativa, dotando a la organización de una mayor credibilidad ante sus *stakeholders*. Esta credibilidad se traduce en una serie de ventajas en la relación de la empresa con sus grupos de interés, que deriva en una mayor rentabilidad económica, ya sea en forma de menores costes en la gestión de personal, aumento de las ventas o incremento de las inversiones, entre otros.

3.2. Conceptualización de la Responsabilidad Social Corporativa

3.2.1. Evolución histórica y conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa

Antes de abordar las diferentes definiciones existentes en torno a la RSC es conveniente realizar un recorrido histórico por las principales etapas de este fenómeno, desde sus orígenes en los años cincuenta en Estados Unidos, hasta la actualidad dónde la RSC se presenta como un valor intangible para las organizaciones, pasando por el desarrollo de teorías relacionadas como los modelos de actuación social corporativa o la teoría de los *stakeholders* durante los años ochenta y noventa. El recorrido realizado por la segunda mitad del s. XX toma como referencia el artículo de Carroll (1999).

3.2.1.1. Años 50: Los inicios de la RSC

Los inicios del estudio de la RSC por parte de la academia, se remontan a la década de los cincuenta, cuando, en el año 1953, Howard R. Bowen, considerado como “el padre de la RSC” (Carroll, 1999, 270), en su libro *Social Responsibilities of Businessman*, define por primera vez este concepto como “La obligación de los empresarios a seguir aquellas políticas, a tomar aquellas decisiones, o a seguir aquellas líneas de acción que son deseables para nuestra sociedad, en términos de objetivos y valores” (Bowen, 1953, 6).

Para Bowen, las grandes corporaciones son importantes centros de poder y toma de decisión, cuyas acciones influyen en los ciudadanos, por lo que éstas deben preguntarse qué responsabilidades tienen hacia la sociedad. Esta manera de definir la RSC y las reflexiones que de ella se derivan, suponen un cambio en la manera de entender la empresa, ésta ya no se presenta como un ente aislado de la sociedad, sino como un ciudadano corporativo cuyas acciones repercuten en la sociedad.

3.2.1.2. Años 60: El auge de definiciones de RSC

A pesar de que las primeras conceptualizaciones de RSC se desarrollan durante los años cincuenta, no es hasta la década de los sesenta cuando se produce un mayor desarrollo del concepto. Autores como Davis (1960), Frederick (1960), McGuire (1963), Davis y Blomstrom (1966) y Walton (1967), presentan sus definiciones de RSC haciendo especial hincapié en dos nociones: la idea de que la RSC va más allá de las obligaciones económicas de la organización y el reconocimiento de la existencia de una relación entre empresa y sociedad.

En síntesis, durante esta década, se presentan nuevas definiciones que defienden que la RSC está formada por aquellas acciones que van más allá de los intereses económicos de la organización, buscando el bienestar socio-económico general, lo que implica tener en cuenta los intereses del conjunto de la sociedad.

3.2.1.3. Años 70: Precisando el concepto de RSC

Durante la década de los 70, diferentes autores trabajan con el objetivo de clarificar y delimitar el concepto de RSC a través del planteamiento de definiciones más precisas, como es el caso de Manne y Walich (1972), Davis (1973), Eilbert y Parket (1973), Eells y Walton (1974) y Sethi (1975), quienes proponen nuevas definiciones de RSC, en las que se acentúa la idea de que es una responsabilidad que va más allá del cumplimiento y los requerimientos legales, dicho de otro modo, que la RSC es de aplicación voluntaria por parte de las empresas; y la idea, que ya se había defendido en la década anterior, de la búsqueda del bienestar social.

También destacan en esta década, los modelos presentados por el Committee for Economic Development (1971), Sethi (1975) y Carroll (1979), en los cuales se desglosan los diferentes tipos de responsabilidades que tiene una empresa. Así, el Committee for Economic Development (1971), a partir de una encuesta llevada a cabo, plantea una definición de RSC a partir de lo que denominan “Los tres círculos concéntricos”. *El círculo interior*, hace referencia a la responsabilidad económica de la empresa; *el círculo intermedio*, que abarca una responsabilidad relativa a los valores y prioridades

sociales (medioambiente, relación con los empleados y expectativas de los consumidores); y un círculo exterior, que hace referencia a una responsabilidad con el entorno social. Sethi (1975), habla de tres tipos de comportamiento corporativo: la *obligación social* (en respuesta a las fuerzas de mercado u obligaciones legales); la responsabilidad social (ser congruente con las normas sociales); y la sensibilidad social (Tener en cuenta las necesidades sociales). Y por último, Carroll (1979), quien diferencia entre *responsabilidad económica*, *responsabilidad legal*, *responsabilidad ética* y *responsabilidad discrecional*.

3.2.1.4. Años 80: De la RSC a conceptos alternativos

En los años 80 se deja atrás el foco en el desarrollo y redefiniciones del concepto de RSC, los investigadores y analistas se centran en estudios sobre conceptos relacionados o alternativos a la RSC, como la respuesta social, la actuación social corporativa, la responsabilidad pública, la ética empresarial o la teoría de los *stakeholders*.

De esta década se pueden destacar los trabajos de Tuzzolino y Armandi (1981), Dalton y Cosier (1982), el modelo CSP de Wartick y Cochran (1985) y, de especial interés para la presente investigación, el trabajo de Freeman (1984), quien presenta la teoría de los *stakeholders*, aquellos públicos que afectan y son afectados por la empresa, y que por tanto, ésta debe tener en cuenta.

3.2.1.5. Años 90: El auge de la teoría de los *stakeholders*

Durante la década de los 90 se realizan escasas contribuciones a la definición de RSC. En estos años, el concepto se utiliza como punto de partida para tratar otros temas relacionados. Entre ellos, destaca la teoría de los *stakeholders* de Freeman, citada anteriormente, que tiene su auge durante esta época, destacando las aportaciones de Freeman (1994), Donaldson y Preston (1995), Mitchell, Agle y Wood (1997), Rowley (1997) y Agle y Mitchell (1999). En palabras de Perdiguero (2003, 158):

“El enfoque de los «grupos participantes» se ha consolidado en los años noventa como la teoría dominante en la RSE.”

Este enfoque conlleva a una nueva visión de la empresa, que ya no sólo persigue la satisfacción única de los accionistas, sino que busca satisfacer las expectativas de todo el conjunto de personas implicadas o afectadas por la organización. Nace, de este modo una nueva noción de empresa más plural.

3.2.1.6. Años 2000 hasta la actualidad: Los valores intangibles y la RSC

Llegamos a los años 2000 para trasladarnos a nuestro país, dónde la RSC es concebida, por diversos investigadores (Benavides y Villagra, 2005; Martín, 2005; Méndez, 2005; Truñó y Rialp, 2008; Surroca et al., 2010; Pérez, 2012; Rodríguez, 2013, Villagra, 2015), como un activo intangible para las organizaciones. El autor de referencia de este movimiento es Villafañe, quién, desde el año 2005 hasta la actualidad, analiza en sus informes anuales sobre *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica* la RSC, que del mismo modo que la marca o la reputación, se presenta como un valor intangible para las empresas. En esta misma línea Morales (2006, 318) en su tesis doctoral, como conclusión a su estudio, afirma que la RSC “es un valor en alza, al que un porcentaje importante de organizaciones tienen en cuenta”.

Y es que la entrada del s.XXI, recoge un cambio producido en la gestión empresarial en el que el protagonismo lo adquieren la evaluación y la gestión de los recursos intangibles. López (2005,13) describe el año 2004, como el de “la consolidación de la gestión de los intangibles empresariales en las compañías españolas. Prueba de ello es que en los comités de dirección de las principales empresas ya se sientan los directores de comunicación, que han pasado de un segundo o tercer nivel a una posición de relevancia”.

En conclusión, estamos ante una nueva realidad empresarial en la que se ha dejado atrás el protagonismo del bien (producto o servicio), para dar paso al auge de los

valores intangibles. Posteriormente, dedicaremos un apartado a desarrollar con mayor profundidad este tema³².

3.2.2. Definición de Responsabilidad Social Corporativa

A lo largo de las últimas décadas, se han presentado diversas definiciones de RSC, tanto por parte de investigadores, como por instituciones nacionales, europeas e internacionales. La siguiente tabla muestra una selección de las más destacables.

Figura 6. Definiciones de RSC.

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Bowen	1953	La obligación de los empresarios a seguir aquellas políticas, a tomar aquellas decisiones, o a seguir aquellas líneas de acción que son deseables en función de los objetivos y valores de nuestra sociedad. (Bowen, 1953, 6)
Davis	1960	Decisiones y acciones tomadas por los empresarios por razones, al menos parcialmente, más allá de los intereses económicos o técnicos de la empresa. (Davis, 1960, 70)
Frederick	1960	Significa que los empresarios deben supervisar la operación de un sistema económico que cumpla las expectativas del público. Esto significa, a su vez, que los medios de producción económica deben ser empleados de tal manera que la producción y distribución mejore el bienestar general socio-económico. La Responsabilidad Social implica una postura pública hacia la economía de la sociedad y los recursos humanos y una disposición a ver que aquellos recursos son utilizados para fines sociales y no simplemente para los intereses de un particular o una empresa. (Frederick, 1960, 60)
McGuire	1963	Supone que una empresa no sólo tiene obligaciones económicas y legales, sino que también tiene ciertas responsabilidades con la sociedad que van más allá de las obligaciones económicas y legales. (McGuire, 1963, 144)
Davis y Blomstrom	1966	Responsabilidad Social hace referencia a una obligación de una persona a considerar los efectos de sus decisiones y acciones en el conjunto del sistema social. Los empresarios aplican Responsabilidad Social cuando consideran las necesidades e intereses de terceros que pueden ser afectados por las acciones del negocio. Haciendo esto, miran más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa (Davis y Blomstrom, 1966, 12)
Walton	1967	La RSC reconoce la profundidad de las relaciones entre la empresa y la sociedad y se da cuenta de que estas relaciones deben ser tenidas en cuenta por los altos directivos, ya que la empresa y los grupos relacionados con ella persiguen sus respectivos objetivos (Walton, 1967, 18)

³² Ver apartado 3.2.6. Los valores intangibles en el panorama empresarial.

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Manne y Wallich	1972	La empresa es, en cierta medida, un agente libre para aplicar su RSC. Cuando la empresa tiene objetivos sociales impuestos por ley, la empresa no ejerce responsabilidad cuando los implementa. (Manne y Wallich, 1972,40)
Davis	1973	La responsabilidad social empieza donde acaba la ley. Una empresa no está siendo socialmente responsable si simplemente cumple los mínimos requeridos por la ley, porque esto es lo que todo buen ciudadano haría. (Davis, 1973, 313)
Eilbert y Parket	1973	Quizás, la mejor manera de entender la responsabilidad social es pensar en ella como “la buena vecindad”. El concepto engloba dos fases. Por un lado, significa no hacer cosas que estropeen al vecindario. Por el otro, debe ser expresado como la aceptación voluntaria de la obligación de ayudar a resolver los problemas del vecindario. (...)Las empresas tienen un rol activo en la solución de los problemas sociales como la discriminación racial, la contaminación, el transporte o el declive urbano. (Eilbert y Parket, 1973, 7)
Eells y Walton	1974	Representa una preocupación por las necesidades y objetivos de la sociedad, los cuales van más allá de lo puramente económico. Desde el momento en que el sistema empresarial, tal y como existe hoy en día sólo puede sobrevivir con el funcionamiento eficaz de una sociedad libre, le RSC representa una preocupación general con el rol de las empresas en apoyar y mejorar el orden social. (Eells y Walton, 1974, 247)
Sethi	1975	Implica llevar el comportamiento corporativo hasta el nivel donde sea congruente con las normas sociales, los valores y las expectativas de actuación prevalecientes en la sociedad. (Sethi, 1975, 62)
Fitch	1976	El serio intento por resolver los problemas sociales causados íntegramente o en parte por la empresa. (Fitch, 1976, 38)
Carroll	1979	Abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las empresas en un momento dado. (Carroll, 1979, 500)
Jones	1980	La idea de que las empresas tienen una obligación con los grupos que constituyen la sociedad, más allá de los accionistas y de lo establecido por ley y por contrato. Dos facetas de esta definición son críticas. Primero, que la obligación debe ser adoptada voluntariamente; el comportamiento influenciado por las fuerzas coercitivas de ley o los contratos sindicales, no es voluntario. Segundo, la obligación se extiende más allá del deber con los accionistas para ampliarse a otros grupos sociales como clientes, empleados, proveedores y comunidades cercanas. (Jones, 1980, 59-60)
Carroll	1991	Una empresa socialmente responsable debe procurar hacer beneficio, cumplir la ley, ser ética y ser un buen ciudadano corporativo. (Carroll, 1991, 43)
WBCSD	2000	Es el compromiso continuo por parte de las empresas a comportarse éticamente y a contribuir al desarrollo económico al tiempo que mejoran la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general. (World Business Council for Sustainable Development, 2000, 8)
Comisión Europea	2001	La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (Comisión Europea, 2001, 7)

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Kok et al.	2001	Es la obligación de la empresa de utilizar sus recursos de manera beneficiosa para la sociedad, a través de la participación comprometida como miembro de la sociedad, teniendo en cuenta la sociedad en general, y la mejora del bienestar de la sociedad en general, independientemente de los beneficios directos de la compañía. (Kok et al., 2001, 287)
Mohr et al.	2001	El compromiso de la empresa de minimizar o eliminar cualquier efecto perjudicial y de maximizar su impacto beneficioso para la sociedad a largo plazo. (Mohr et al., 2001, 47)
Cuesta y Valor	2003	<p>El conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Por tanto la RSC afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés.</p> <p>La gestión de dicha Responsabilidad Social supone el reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores. (Cuesta y Valor, 2003, 7).</p>
Smith	2003	Las obligaciones de la empresa con la sociedad o, más específicamente, con los <i>stakeholders</i> (aquellos afectados por las políticas y prácticas corporativas). (Smith, 2003, 2)
Van Marrewijk	2003	Las actividades de la empresa – voluntarias por definición – que demuestra la inclusión de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en sus relaciones con los <i>stakeholders</i> . (Van Marrewijk, 2003, 102)
Watson y MacKay	2003	Es un término genérico usado para describir las diversas formas en que las empresas tratan de integrar las obligaciones ambientales y sociales dentro de sus actividades de negocio. (Watson y MacKay, 2003, 626)
AECA	2004	<p>La responsabilidad social corporativa es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa.</p> <p>La responsabilidad social corporativa centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente.</p> <p>La responsabilidad social corporativa va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo. Supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas. (Lizcano y Moneva, 2004, 9)</p>
García-Marzá	2004	Define el conjunto de acciones, decisiones y políticas que conforman la respuesta que ofrece la empresa ante las demandas y exigencias de sus correspondientes grupos de intereses. (García-Marzá, 2004, 187)

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Hopkins	2004	Se refiere a tratar a los grupos de interés de la empresa de forma ética o de manera responsable. Trato ético o responsable hacia sus grupos de interés significa actuar de un modo aceptado por la sociedad. Lo social incluye la responsabilidad económica. Existen grupos de interés internos y externos a la empresa – el medio ambiente es un grupos de interés. El objetivo de la responsabilidad social de la empresa en su sentido más amplio es crear estándares cada vez más altos de la vida, preservando la rentabilidad de la empresa, para las personas de dentro y de fuera de la empresa. (Hopkins, 2004,1)
Maignan y Ferrell	2004	Designa el deber de cumplir o mejorar las normas de los <i>stakeholders</i> , definiendo comportamientos empresariales deseables. (Maignan y Ferrell, 2004)
Benavides y Villagra	2005	Se proyecta entonces como un nuevo modelo corporativo, una nueva cultura empresarial, que afecta al funcionamiento global de la empresa y a los valores y relaciones que ésta gestiona, tratando de mostrarse sensible a las demandas de sus grupos de interés y a la sostenibilidad respecto al futuro y entorno donde está ubicada. (Benavides y Villagra, 2005, 145)
Basil y Weber	2006	Se espera que las empresas se comporten de una manera que sea beneficiosa, o al menos no perjudicial, para un grupo de stakeholders mayor que el de los impactados inmediatamente por sus productos o servicios. (Basil y Weber, 2006, 61)
OIT	2006	El reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación. (Oficina Internacional del Trabajo, 2006, 1)
Panwar et al.	2006	Forma estratégica y proactiva de hacer negocios en un contexto específico con una filosofía sinérgica. Lo que significa que cuando las corporaciones definen sus estrategias, deben poner atención a los aspectos económicos, ambientales y sociales de una forma equilibrada. (Panwar et al., 2004, 4)
Waldam et al.	2006	Acciones por parte de la empresa que satisfacen las necesidades u objetivos de un grupo de interés identificable, o un colectivo social más amplio. (...) Acciones que van más allá de los requisitos legales inmediatos de la empresa. Se incluyen a los accionistas u otros propietarios como constitutivos un grupo de interés relevante para la RSE, junto con grupos de interés más amplios. (Waldam et al, 2006, 824)
Foro de Expertos sobre RSE	2007	Es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. (Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas, 2007, 7)

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Castillo	2009	Es un componente fundamental en la organización y conlleva la preocupación por la ética, las personas, la comunidad y el medio ambiente, dentro del contexto de las operaciones de la empresa y del proceso de toma de decisiones. Comprende todas las acciones y políticas que forman parte de las operaciones normales de una corporación, e incluye una dimensión interna, enfocada hacia las relaciones con los empleados y las prácticas gerenciales, y una dimensión externa, dirigida al medio ambiente y al compromiso de contribuir con el desarrollo económico y social de la comunidad. Su práctica genera una serie de conexiones o vinculaciones que conducen a establecer relaciones y por lo tanto interacciones y diálogo entre la empresa y todos sus <i>stakeholders</i> o grupos de interés. (Castillo, 2009, 226-227)
Cuesta y Valor	2009	La mayor implicación de la empresa en los retos y problemas económicos, sociales y medioambientales de la sociedad actual. Esta sociedad, más exigente, demanda a la empresa una responsabilidad con todos los grupos de interés con los que se relaciona (empleados, clientes, accionistas, administraciones, sociedad en general, etc.), con el fin de contribuir al objetivo común de un desarrollo más sostenible del planeta. (Cuesta y Valor, 2009, 135)
Cuervo	2009	Supone que las empresas incorporan voluntariamente criterios sociales y medioambientales en las actividades económicas y en las relaciones con los grupos de interés. (Cuervo, 2009, 51)
The International Organization for Standardization	2010	La responsabilidad de una empresa, por los impactos derivados de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad; que tenga en cuenta las expectativas de los <i>stakeholders</i> ; que esté en conformidad con la ley aplicable y de conformidad con las normas internacionales de comportamiento; y que esté integrada en toda la organización y la práctica de sus relaciones. (The International Organization for Standardization, 2010, citado en CSR Europe, 2013, 2)
Comisión Europea	2011	<p>“La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio; - Identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas. <p>(Comisión Europea, 2011, 6)</p>

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Corredera y González	2011	<p>Sostenibilidad aplicada o desarrollo sostenible que supone una contribución activa y voluntaria para la mejora del medio social, económico y ambiental desde las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva. Se trata de un conjunto de obligaciones sociales que puede asumir un grupo, un individuo, una organización o una institución respecto al entorno social y ambiental en el que desarrolla su actividad. Al igual que la sostenibilidad, va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su cumplimiento de forma estricta. (Corredera y González, 2011, 498)</p> <p>Compromiso que adquiere una empresa ante sus grupos de interés y la sociedad en general. Se trata de la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores. Entre otras cosas, implica contribuir al desarrollo sostenible, la seguridad, la salud y el bienestar social; respetar y aplicar tanto las normativas locales como las internacionales; tener en cuenta los intereses y las expectativas de los grupos de interés, y mantener un comportamiento ético e íntegro, así como la transparencia en su gestión. (Corredera y González, 2011, 498)</p>
Observatorio de RSC	2014	<p>Es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.</p> <p>Implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto. (Observatorio de RSC, 2014, 5)</p>
Forética	2015 ³³	<p>Es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente.</p>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede advertir en la figura 6, no existe una definición unánime del concepto de RSC. Desde los años cincuenta hasta la actualidad, son diversos los autores que han definido este concepto, y más diversas aún, son las definiciones que plantean. Sin embargo, se puede observar la existencia de una serie de criterios que parecen repetirse a la hora de definirlo.

En primer lugar, autores como Eilbert y Parket (1973), Jones (1980), Van Marrewijk (2003), Lizcano y Moneva (2004), Cuervo (2009) y Corredera y González (2011) defienden que la RSC es de **aplicación voluntaria** por parte de las empresas. Criterio apoyado en la definición de organizaciones internacionales como la Comisión Europea (2001), Oficina Internacional del Trabajo (2006), Foro de Expertos en Responsabilidad

³³ www.foretica.org/index.php/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es última revisión 04/01/2015.

Social de las Empresas (2007) y Forética³⁴, quienes hacen referencia al carácter voluntario del fenómeno. Que la RSC suponga una contribución voluntaria, está estrechamente ligado con la idea planteada por Jones (1980), Lizcano y Moneva (2004), Oficina Internacional del Trabajo (2006), Waldam et al. (2006), Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas (2007) y Corredera y González (2011), de ir **más allá del cumplimiento estricto de los requerimientos legales**. Davis (1973, 313) expone claramente esta idea cuando señala que “la responsabilidad social empieza donde acaba la ley”, o en palabras de Manne y Wallich (1972, 40) “cuando la empresa tiene objetivos sociales impuestos por ley, la empresa no ejerce responsabilidad cuando los implementa”.

Por otra parte, Walton (1967), Van Marrewijk (2003), Hopkins (2004), Basil y Weber (2006), Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas (2007), Castillo (2007), Cuervo (2009) y la Comisión Europea (2011) destacan la **relación de la empresa con sus grupos de interés** en sus definiciones, mientras que investigadores e instituciones como Davis y Blomstrom (1966), Lizcano y Moneva (2004), The International Organization for Standardization (2010)³⁵, Walda et al (2006) inciden en **la satisfacción de las necesidades, intereses y/o expectativas de los grupos de interés** de la empresa. Siguiendo este criterio, Jones (1980), Cuesta y Valor (2003), Smith (2003), García-Marzá (2004), Maignan y Ferrell (2004) y Corredera y González (2011), van más allá haciendo especial hincapié en un **compromiso y/u obligación de la empresa hacia sus grupos de interés**. Por su parte, Bowen (1953), Eilbert y Paret (1973), Eells y Walton (1974) o Sethi (1975) relacionan esa obligación y responsabilidad de la empresa para con los valores, expectativas y necesidades de la sociedad. En definitiva, ya sea para con la sociedad, o para el conjunto de grupos de interés de la organización, destaca la idea de compromiso y/u obligación por parte de la organización.

Otros autores destacan en sus definiciones aquellas acciones que realiza la empresa que van más allá de los intereses económicos de la organización (Davis, 1960; McGuire, 1963; Davis y Blomstrom, 1966; Eells y Walton, 1974; Lizcano y Moneva, 2004),

³⁴ Ibídem.

³⁵ Citado en CSR Europe (2013, 2).

es decir, que buscan un bienestar socioeconómico general (Frederick, 1960; Kok et al., 2001). Se defiende la noción de integrar las preocupaciones sociales y medioambientales por parte de las empresas en el desarrollo de sus actividades de negocio (Comisión Europea, 2001; Cuesta y Valor, 2003; Van Marrewijk, 2003; Lizcano y Moneva, 2004; Panwar et al, 2004; Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas, 2007; Castillo, 2009; Cuesta y Valor, 2009; Cuervo 2009; Comisión Europea, 2011; Corredera y González, 2011; The International Organization for Standardization, 2010³⁶; Observatorio de RSC, 2014; Forética³⁷).

Otro criterio que se repite a la hora de definir RSC, es la responsabilidad de las empresas por los impactos negativos en la sociedad derivados de sus actividades (Fitch, 1976; Mohr et al. , 2001; Cuesta y Valor, 2003; Oficina Internacional del Trabajo, 2006; Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las empresas, 2007; Comisión Europea 2011; The International Organization for Standardization, 2010³⁸; Observatorio de RSC, 2014). Muy aclaratoria es la manera de definirlo de Eilbert y Parket (1973, 7) como “no hacer cosas que estropeen al vecindario”. En esta misma línea, otros autores destacan el deber de las empresas de contribuir al desarrollo y la mejora de la sociedad (World Business Council for Sustainable Development, 2000; Kok et al., 2001), maximizando la creación de valor compartido (Morh et al., 2001; Comisión Europea, 2011).

Para la presente investigación, se va a tomar como referencia la definición planteada por la doctoranda en su TFM³⁹:

“La Responsabilidad Social Corporativa incluye todas aquellas actividades, más allá de los requerimientos legales, que realiza una organización, como consecuencia de un compromiso adoptado con sus grupos de interés (*stakeholders*) en materia económica, social y medioambiental, con el objetivo de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones y maximizar la creación de valor compartido para todo el conjunto de grupos de interés (*stakeholders*)”.

La mayor cualidad de esta definición es que reúne las principales ideas anteriormente mencionadas por los distintos autores sobre el concepto de RSC: la voluntariedad, el

³⁶ Citado en CSR Europe (2013, 2).

³⁷ www.foretica.org/index.php/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es última revisión 04/01/2015.

³⁸ *Ibidem*.

³⁹ Barrio (2012, 10).

compromiso con los grupos de interés, la triple dimensión económica, social y medioambiental, la responsabilidad de los impactos y la maximización del valor compartido.

En definitiva, y como se expondrá posteriormente, se puede remarcar que la RSC va más allá de la propia acción social que implementen las empresas, no se trata de una acción puntual y concreta de filantropía para acallar las voces que acusan a las organizaciones por no respetar los derechos humanos o por contribuir al deterioro del medioambiente. La RSC no se queda en la superficie de las compañías, si no que se sitúa en lo más profundo de éstas, trabajando siempre de acuerdo con la visión, misión y valores de la organización.

3.2.3. Conceptos afines pero no sinónimos

Un problema adicional a la diversidad existente de definiciones de RSC, es el uso indistinto de conceptos que, por muy afines que sean, no tienen el mismo significado. Estamos hablando de expresiones como *marketing con causa*, acción social, filantropía y ética, conceptos que son utilizados de manera desafortunada como sinónimos de RSC. A continuación, pasaremos a describir cada uno de ellos y destacar los elementos que los diferencian.

3.2.3.1. Acción social

En el entorno empresarial, ha sido muy frecuente identificar la RSC con la acción social realizada por las organizaciones. Las obras en materia de acción social han sido comúnmente utilizadas para mostrar el nivel de RSC de las empresas, puesto que, al tratarse de acciones aisladas, no interfieren en el proyecto empresarial de la organización, por lo que son más sencillas de gestionar. Esta labor social, con un largo recorrido en las grandes corporaciones, ha sido ejecutada, en diversas ocasiones a través de fundaciones creadas por las empresas. Tres oportunas definiciones de este

concepto son las presentadas por González (2006), Agulló (2009) y Corredera y González (2011).

“Hace referencia a la dedicación de recursos humanos, técnicos o financieros a proyectos de desarrollo de la sociedad en beneficio de personas desfavorecidas.” (González, 2006, 24)

“La acción social engloba toda acción cuyo objetivo es ayudar a algún tipo de causa solidaria mediante la inversión de recursos, ya sea tiempo de dedicación o dinero.” (Agulló, 2009, 51)

“Conjunto de acciones y actividades realizadas por iniciativa propia o en colaboración con terceros, destinadas al apoyo o ayuda de individuos u organizaciones y que acreditan las conductas y el posicionamiento de una empresa o institución ante los grupos de interés y ante la sociedad. La empresa dedica recursos a proyectos de desarrollo socioeconómico en las áreas de integración social, salud, educación, formación profesional, arte, cultura, medio ambiente y empleo.” (Corredera y González, 2011, 34)

Si comparamos estas definiciones con las anteriormente expuestas del concepto de RSC, se puede observar que la acción social es sólo una pequeña parte de la RSC. El dedicar recursos a una causa solidaria, es positivo, pero no legitima a la empresa ante la sociedad si la primera no se comporta de manera socialmente responsable con sus consumidores, empleados, proveedores, inversores, administración pública y comunidad. En palabras de Camacho, Fernández y Miralles (2002, 29):

“Una acción benéfica de la empresa, aunque suponga sacrificio de sus ganancias, nunca legitimará a quien no cumple bien sus funciones esenciales de producir bienes y servicios y de distribuir la renta, de hacer bien ambas cosas.”

Por consiguiente, mientras que la RSC supone un planteamiento estratégico que afecta al conjunto de la organización y todos sus *stakeholders*, la acción social es una táctica dirigida a un grupo de interés concreto.

3.2.3.2. Filantropía

El diccionario de la Real Academia Española define *filantropía* como “amor al género humano”⁴⁰. En este sentido, Corredera y González (2011, 258), definen la filantropía

⁴⁰ Diccionario RAE lema.rae.es/drae/?val=filantropia última revisión 04/07/2015.

empresarial como:

“Acción altruista destinada a promover el bien de la sociedad. Es el afecto por la humanidad que se manifiesta en donaciones de dinero, bienes o trabajo a personas necesitadas con finalidades sociales. La principal diferencia entre la filantropía y la responsabilidad y la sostenibilidad (RSE) es que la primera es un acto de donación a personas o entidades necesitadas con un fin caritativo, mientras que la RSE es una actitud o una estrategia empresarial para promover el bienestar humano y del planeta de forma integrada en las operaciones de una compañía. El término proviene del griego *filos* (amor) y *anthropos* (hombre).”

Este concepto, muy similar a la acción social, se diferencia de ésta, en la importancia otorgada al amor por la humanidad que representa la filantropía. En relación a la RSC, Orozco (2014, 53) explica las diferencias del siguiente modo:

“La base de la gran diferencia se encuentra en la acción estratégica de la RSC con miras a impactar a todos los *stakeholders* y la dimensión menesterosa de la filantropía, en busca de una acción táctica dirigida a un grupo de interés específico.”

En síntesis, lo que separa la filantropía de la RSC, es esa visión estratégica que desea impactar en el conjunto de *stakeholders* de la organización, que ni la acción social, ni la filantropía, representan.

3.2.3.3. Marketing con causa

Dos definiciones muy aclaratorias del concepto de *marketing* con causa, son las presentadas por Corredera et al. (2011) y Alonso (2013), quienes lo definen del siguiente modo:

“Anglicismo que hace referencia a la estrategia y a las prácticas planificadas de *marketing* que emprenden las empresas para ayudar a la venta de un producto o de un servicio, utilizando para ello una buena causa. Por ejemplo, donando un porcentaje de las ventas de producto a una ONG.” (Corredera et al., 2011, 353)

“En los programas de *marketing* relacionados con una causa, se vinculan los fondos donados a una entidad benéfica, a una causa concreta, pero relacionada con la compra por parte de los consumidores.” (Alonso, 2013, 53)

El *marketing* con causa es una pura acción de *marketing* asociada a una causa benéfica. Esta asociación normalmente se realiza a partir de la donación de un porcentaje de las ventas a una entidad sin ánimo de lucro dedicada a temas como la

erradicación la pobreza o el hambre, el deterioro medioambiental, la investigación médica, etc. Estas prácticas que apelan a las emociones y están relacionadas con la compra directa de un producto tienen como objetivo aumentar las ventas. Se trata, en definitiva, de acciones tácticas que no se pueden equiparar a la RSC (Orozco, 2014), ya que a diferencia de ésta, el *marketing* con causa no requiere de una gestión transversal en el conjunto de la organización que implique a todos los departamentos y afecte a las operaciones de toda la empresa.

3.2.3.4. Ética

La ética, definida por Corredera y González (2011, 242) como:

“Proceso en el interior de las organizaciones que refleja la dimensión del deber ser o del comportamiento correcto. Este proceso involucra directamente a todos los actores sociales implicados. Demuestra la importancia que posee la racionalidad dialógica, capaz de llegar, a través del consenso, a definir normas, valores y pautas de comportamiento mínimos de la sociedad en la que la empresa está inmersa.”

Este concepto se diferencia de la RSC debido a que la ética es la encargada de presentar los criterios de validez moral en una organización, mientras que la RSC está compuesta por las políticas que se plantean como respuesta a los criterios previos de validez moral. Dicho de otra manera, la ética empresarial “hace alusión a la forma en que una empresa actúa, y asume una posición ética en todas sus dimensiones” (Orozco, 2014, 41), posición que se presenta como punto de partida para el ejercicio de la RSC. García-Marzá (2004, 186-187) expone claramente las diferencias entre ambos conceptos de la siguiente manera:

“La perspectiva ética o la responsabilidad moral, como queramos denominarla, se sitúa en un nivel procedimental y sólo establece las condiciones desde las que es posible hablar de un diálogo justo o moral entre los diferentes implicados. Por su parte, la responsabilidad social se refiere al contenido y posible acuerdo de este diálogo o deliberación. En definitiva, se trata de la relación entre el horizonte moral de la legitimación y las acciones que en cada caso puede realizar la empresa.

(...)

La RSC define el conjunto de acciones, decisiones y políticas que conforman la respuesta que ofrece la empresa ante las demandas y exigencias de sus

correspondientes grupos de intereses. Esto es, concreta el grado de aproximación y compromiso con el horizonte ético del diálogo y el acuerdo posible, aspectos que constituyen las bases éticas de la confianza.”

Podemos condensar lo dicho hasta aquí, destacando que la ética empresarial se centra “en la reflexión sobre lo que debe ser y sobre cómo se deberían implementar las acciones para la integración de los valores” (Agulló, 2009, 49), mientras que la RSC se centra en “las acciones concretas y su viabilidad” (ibídem, 49). En palabras de García-Marzá (2004, 187):

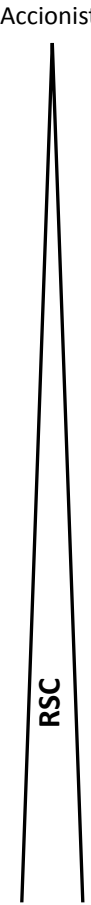
“No debemos confundir los criterios de actuación con las conductas a las que éstos pueden dar lugar.”

3.2.4. Clasificación de las principales teorías de RSC

Desde que en 1953 Bowen escribiera su libro *Social Responsibilities of the Businessman*, el debate académico entorno a la RSC ha ido creciendo, produciéndose una gran proliferación de teorías, enfoques y conceptos alternativos como la responsabilidad pública, la gestión de los grupos de interés, la gestión de activos sociales o la sostenibilidad corporativa que, lejos de aunar criterios para definir y acotar el concepto, han contribuido a la falta de consenso (Garriga y Melé, 2004).

Con la finalidad de poner orden a este abanico de teorías existente, Garriga y Melé (2004) proponen una clasificación de las diferentes concepciones de RSC desde la perspectiva de cómo interactúa este fenómeno entre las empresas y la sociedad. La figura 7, muestra, de manera esquemática los diferentes grupos de teorías propuestos por estos autores. En ella se pueden observar las diferentes perspectivas existentes en el estudio de la RSC, yendo desde las que sólo consideran la existencia de una responsabilidad con los accionistas, hasta las más amplias donde la RSC va de la mano de la teoría del bien común. A continuación se presenta una breve descripción de cada una de ellas.

Figura 7. Grupos de teorías sobre la Responsabilidad Social Corporativa.



Grupos teorías	Enfoque	Concepto RSC	Sub-grupos de teorías	Enfoque	Autores	
INSTRUMENTALES	La empresa es un instrumento para la generación de riqueza. Sólo se considera el aspecto económico entre empresa y sociedad.	El instrumento para la generación de beneficio.	Maximización del valor para el accionista	La maximización del valor para el accionista es el principal criterio para evaluar la realización o no de actividades de RSC	Friedman y Friedman (1962), Friedman (1970), Jensen (2000)	
			Estrategias para conseguir ventajas competitivas	Inversión social en un contexto competitivo	La inversión en actividades filantrópicas como el modo de mejorar la ventaja competitiva	Porter y Kramer (2002)
				Enfoque basado en los recursos naturales de la empresa y en sus capacidades de dinamismo	El desarrollo de apropiadas relaciones con los stakeholders primarios puede ser fuente de ventaja competitiva	Hart (1995) y Litz (1996)
				Estrategias para la base de la pirámide económica	La innovación en bienes para la clase baja y media-baja, mejora las condiciones sociales y económicas de la base de la pirámide y a la vez genera una ventaja competitiva	Prahalad y Hammond (2002), Hart y Christensen (2002), Prahalad (2002)
			Marketing con causa	Apoyar el <i>marketing</i> con causa crea la reputación de que la empresa es fiable y honesta	Murray y Montanari (1986), Varadarajan y Menon (1988)	
POLÍTICAS	Se enfatiza el poder social de las empresas. Se enfocan en la posición de poder de las empresas frente a la sociedad.	La inherente responsabilidad de las empresas hacia la sociedad debido a la posición de poder que éstas tienen.	Constitucionalismo político	La empresa es una institución social y debe usar su poder de manera responsable	Davis (1960, 1967)	
			Teoría del contrato social integrante	Se asume la existencia de un contrato implícito entre empresa y sociedad que implica algunas obligaciones indirectas de la empresa hacia la sociedad	Donaldson y Dunfee (1994, 1999)	
			Ciudadanía corporativa	El contexto de globalización ha provocado que las empresas tengan mayor poder económico y social, lo que les exige actuar con responsabilidad hacia la comunidad	Andriof y McIntosh (2001), Wood y Lodgson (2002)	

Grupos teorías	Enfoque	Concepto RSC	Sub-grupos de teorías	Enfoque	Autores
INTEGRATIVAS	Las empresas dependen de la sociedad para su continuidad y crecimiento e incluso para la propia existencia de la empresa.	La detección, análisis y respuesta de las demandas sociales que proporcionan legitimidad social, mayor aceptación social y prestigio.	Gestión de activos sociales	La RSC se presenta como los procesos mediante los cuales las empresas reducen la brecha existente entre lo que los públicos esperan de ella y su actuación real	Ackerman (1973), Sethi (1975), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick y Mahon (1994)
			El principio de responsabilidad pública	La empresa toma como referencia la ley y la política pública para actuar socialmente	Preston y Post (1975, 1981)
			Gestión de los <i>stakeholders</i>	Integración de los grupos de interés de la empresa en la toma de decisiones	Mitchell, Agle y Wood (1997), Rowley (1997), Agle y Mitchell (1999)
			Actuación social corporativa	La búsqueda de la legitimidad social y los procesos para dar respuestas adecuadas a las demandas sociales	Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985), Wood (1991)
ÉTICAS	La relación entre empresa y sociedad es intrínseca con los valores sociales.	La aceptación de responsabilidades sociales como una obligación ética por encima de cualquier otra consideración.	Teoría normativa de los <i>stakeholders</i>	La gestión de los <i>stakeholders</i> pasa a considerarse como una teoría ética. La empresa socialmente responsable debe prestar atención, de manera simultánea, a los intereses legítimos de los <i>stakeholders</i> y a los intereses de la empresa y accionistas.	Freeman (1984, 1994); Donaldson y Preston (1995), Evan y Freeman (1988), Freeman y Phillips (2002), Phillips et al (2003)
			Derechos Universales	Se toman los derechos universales como base para la RSC	Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999) ⁴¹
			Desarrollo sostenible	Se busca cubrir las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras	Gladwin y Kennelly (1995), World Commission on Environment and Development (Brundtland Report) (1987)
			La perspectiva del bien común	La empresa debe contribuir al bien común, porque forma parte de la sociedad.	Kaku (1997), Alford y Naughton (2002), Melé (2002)

Bien común

Fuente: Elaboración propia a partir de Garriga E. y Melé D. (2004)

⁴¹ Pacto Mundial de las Naciones Unidas de 1999 www.unglobalcompact.org última revisión 30/01/2015.

3.2.4.1. Teorías instrumentales

Este grupo de teorías entienden la RSC como un instrumento para la generación de beneficio, asumiendo que la empresa es una herramienta para la generación de riqueza y que ésta es su única responsabilidad social. Estamos ante una concepción unidimensional de RSC, en la que únicamente se considera el aspecto económico, por lo que bajo este prisma cualquier actividad social sólo será aceptada si ayuda a conseguir los objetivos económicos de la empresa.

No obstante, algunos autores defienden que la preocupación por los beneficios no excluye considerar las expectativas de otros grupos de interés, siempre que, la satisfacción de esos intereses pueda contribuir a la maximización del valor para el accionista. Desde esta argumentación, parten los diferentes grupos de teorías instrumentales: *maximización del valor para el accionista, estrategias para conseguir ventajas competitivas y marketing con causa.*

La primera de este grupo de teorías es la maximización del valor para el accionista cuyo precursor es Friedman (1962, 1970), quien define como criterio para evaluar la realización o no de actividades de RSC, la maximización del valor para al accionista, medido a través del precio de las acciones. Es decir, si una actividad social produce aumento de valor para el accionista, se realiza; si por el contrario supone un coste para la empresa, se rechaza.

Las estrategias para conseguir ventajas competitivas se centran en cómo distribuir los recursos para conseguir objetivos sociales a largo plazo y crear una ventaja competitiva. En este grupo, se puede diferenciar entre 3 enfoques distintos:

- Inversión social en un contexto competitivo: Porter y Kramer (2002) defienden la inversión en actividades filantrópicas como vía de mejora de la ventaja competitiva de la empresa.
- Enfoque basado en los recursos naturales de la empresa y en sus capacidades de dinamismo: Se parte de la premisa de que la habilidad de una empresa de actuar mejor que su competencia depende de la interacción entre lo humano, lo organizativo y los recursos físicos. Basándose en esta perspectiva, algunos

autores identifican el desarrollo de apropiadas relaciones con los grupos de interés primarios (trabajadores, clientes, proveedores y comunidades) como fuente de ventaja competitiva.

- Estrategias para la base de la pirámide económica: Muchas estrategias de negocio están dirigidas a la clase media-alta, en lugar de a las clases medias-bajas que representan un mayor porcentaje de la población mundial. Prahalad (2002) plantea un cambio de mentalidad, propone centrarse en la parte baja de la pirámide, viendo a este *target* como una oportunidad para innovar y no como un problema. De esta manera se innova en productos o servicios que no tienen las mismas condiciones que los que usan los consumidores del mercado principal, por consiguiente amplían su mercado con un producto de bajo coste adaptado a las necesidades de estos consumidores. De esta manera, mejoran las condiciones sociales y económicas de la base de la pirámide y a la vez generan una ventaja competitiva.

La última de las teorías instrumentales es el *marketing* con causa, definido por Varadarajan y Menon (1988, 60) como “el proceso de formular e implementar actividades de *marketing* que son caracterizadas por una oferta de la empresa a contribuir una cantidad específica a una causa designada, cuando los consumidores se involucran en un intercambio que satisfaga los objetivos de la organización y los individuales”. El objetivo de estas acciones es mejorar la relación con el consumidor construyendo la marca a través de la asociación con dimensiones éticas, es decir, se busca la diferenciación del producto a través de atributos socialmente responsables.

3.2.4.2. Teorías políticas

En este grupo de teorías se enfatiza el poder social de las empresas, especialmente en su relación con la sociedad y su responsabilidad en el territorio político asociada con su poder, lo que las lleva a aceptar deberes y derechos sociales, dicho de otra manera, a participar en una cierta cooperación social.

Este grupo de teorías basadas en la posición de poder de la empresa con respecto a la sociedad y en su inherente responsabilidad, se pueden clasificar en tres tipos: *constitucionalismo político, teoría del contrato social integrante y ciudadanía corporativa*.

La teoría del constitucionalismo político de Davis (1960, 1967), se basa en que la empresa es una institución social y debe usar su poder de manera responsable. Este autor formula dos principios que expresan cómo debe ser gestionado el poder social:

- a. La ecuación del poder social: Las responsabilidades de las empresas surgen de la cantidad de poder social que tienen.
- b. La ley de hierro de la responsabilidad: Hace referencia a las consecuencias negativas, ya que las empresas que no utilicen su poder social, perderán su posición en la sociedad porque otras lo ocuparán, especialmente cuando la sociedad demanda responsabilidad a las empresas.

El segundo sub-grupo de teorías políticas es el contrato social integrante, que asume la existencia de un contrato social implícito entre empresa y sociedad que conlleva algunas obligaciones indirectas de la empresa hacia la sociedad. Donaldson y Dunfee (1994, 1999) argumentan que las responsabilidades sociales vienen del consenso de determinados miembros de las diferentes comunidades, constituyendo una especie de contrato macro-social que determina unas reglas que acaban convirtiéndose en auténticas normas que la empresa debe cumplir para con la sociedad.

La última de este conjunto de teorías, la ciudadanía corporativa, parte del contexto actual de globalización que ha dotado de mayor poder económico y social a las grandes empresas. Ante la existencia de grandes corporaciones que presentan un mayor poder que algunos gobiernos, nace el concepto de *empresa ciudadana*, ya que las empresas no son entes aislados, sino que pertenecen a una comunidad, por lo que la deben tener en cuenta en sus actuaciones.

3.2.4.3. Teorías integrativas

Las teorías clasificadas en este grupo, consideran que las empresas deben integrar las demandas sociales, puesto que dependen de la sociedad para su continuidad, crecimiento e incluso para su propia existencia. Por este motivo, defienden que las organizaciones deben tener en cuenta e integrar las demandas sociales de tal manera que siempre actúen en concordancia con los valores de la sociedad existentes en cada momento.

Estas teorías que se centran en la detección, análisis y respuesta de las demandas sociales que proporcionan legitimidad social, mayor aceptación social y prestigio, se sub-dividen en cuatro: *gestión de activos sociales, el principio de responsabilidad pública, gestión de los stakeholders, actuación social corporativa.*

Los autores que abordan la RSC desde el enfoque de la gestión de activos sociales, la conciben como los procesos mediante los cuales las empresas reducen la brecha existente entre lo que los públicos esperan de ella y la actuación real de la empresa. Wartick y Rude (1986, 124) definen la gestión de activos sociales como “los procesos mediante los cuales las empresas pueden identificar, evaluar y responder a aquellos asuntos sociales y políticos que tienen un impacto significativo sobre la empresa”.

El principio de responsabilidad pública parte de la idea que la empresa, para actuar de manera social, toma como referencia la ley y la política pública. Los autores defensores de esta teoría, Preston y Post (1975, 1981), utilizan el término «responsabilidad pública» y no «responsabilidad social» para enfatizar la importancia otorgada al proceso público (lo que marca la ley y el patrón social reflejado en la opinión pública), y no tanto en la visión de moralidad personal.

El grupo de teorías de la gestión de los *stakeholders*, proponen una orientación de la empresa hacia sus grupos de interés. Autores como Mitchell, Agle y Wood (1997), Rowley (1997), Agle y Mitchell (1999) trabajan desde el enfoque de la integración de los grupos de interés en la toma de decisiones de la empresa.

El último sub-grupo, los modelos de actuación social corporativa, son conjunto de teorías que integran la búsqueda de legitimidad social y **los procesos para dar las**

respuestas adecuadas a las demandas sociales. En este apartado destacan los modelos propuestos por Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991) en lo que se presentan los procesos de actuación de un comportamiento social por parte de las organizaciones.

3.2.4.4. Teorías éticas

Este grupo de teorías presentan una visión de la RSC desde una perspectiva ética, entendiendo que la relación entre empresa y sociedad es intrínseca con los valores sociales, por lo que las empresas deben aceptar las responsabilidades sociales como una obligación ética por encima de cualquier otra consideración, centrándose en los requisitos éticos que cimientan la relación empresa-sociedad. Desde este enfoque, parten los diferentes grupos de teorías éticas: *teoría normativa de los stakeholders*, *derechos universales*, *desarrollo sostenible* y *la perspectiva del bien común*.

La gestión de los *stakeholders* ha pasado a considerarse como una teoría ética desde que Freeman (1984) afirmara que los directivos no sólo tienen una relación fiduciaria con los accionistas, sino que la presentan con todos sus grupos de interés. Posteriormente, Donaldson y Preston (1995) basaron la teoría de los *stakeholders* en dos ideas principales: la primera de ellas, es que los *stakeholders* son personas o grupos de personas con intereses legítimos en los procesos y/o aspectos sustanciales de la actividad empresarial; y la segunda, que el interés de todos los *stakeholders* tiene un valor intrínseco, por lo que todo grupo de interés debe ser tenido en cuenta. En consecuencia, siguiendo esta teoría, una empresa socialmente responsable debe prestar atención, de manera simultánea, a los intereses legítimos de todos sus grupos de interés, ya sean los propios accionistas u otros grupos como los empleados, consumidores o proveedores.

El enfoque de RSC basado en los derechos humanos, ha sido adoptado por diversas empresas en los mercados globales durante los últimos años. Un ejemplo, es el Pacto Mundial de las Naciones Unidas que, basándose en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo

relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, pide a las empresas adoptar en sus actuaciones, 10 principios en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anti-corrupción.

La premisa principal del enfoque del desarrollo sostenible es considerar a la RSC como vía para cubrir las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de generaciones futuras. Este enfoque tiene su origen en 1987 con el Informe Brundtland de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, y está estrechamente relacionado con el concepto del *Triple Bottom Line*, la triple cuenta de resultados que incluye aspectos económicos, sociales y medioambientales.

El último enfoque, la perspectiva del bien común, considerado como referente para la ética empresarial (Alford y Naughton 2002; Melé, 2002), toma como valor referencial para la RSC el bien común de la sociedad, defendiendo que la empresa, como un ente más de la sociedad, no debe ser un parásito perjudicial para ésta, sino que debe contribuir de manera positiva en el bienestar colectivo. Melé (2002) defiende que existen diversas formas en las que la empresa puede contribuir al bien común, como por ejemplo generando riqueza a través de su actividad productiva (ofreciendo productos y servicios) a la vez que respeta la dignidad y los derechos fundamentales de las personas.

3.2.5. Modelos de actuación social corporativa

De los diferentes enfoques expuestos a la hora de abordar la RSC, merecen un especial atención los modelos de actuación social de Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991), en los que la RSC no se trabaja como un ente estático, sino como un modelo de comportamiento formado por procesos.

3.2.5.1. Modelo de actuación social corporativa de Carroll

El primero de los modelos es el propuesto por Carroll (1979), según el cual, la actuación social de una empresa se basa en tres dimensiones: la definición básica de responsabilidad social, los activos sociales (*social issues involved*) y la respuesta social (*social responsiveness*). La primera dimensión del modelo, la propia RSC, abarca “las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las empresas en un momento dado” (ibídem, 500). La segunda dimensión, los activos sociales, hace referencia a la identificación de las áreas temáticas con las que las responsabilidades anteriormente mencionadas, están ligadas; y la identificación de las cuestiones sociales a las que la empresa debe dirigirse, las cuales varían en función de la época y el sector. La tercera dimensión, la respuesta social, se entiende como el modo en que la empresa responde a los problemas sociales. Esta respuesta social, puede ser de reacción, defensa, acomodación o pro-acción. La figura 8, representa las tres dimensiones del modelo de Comportamiento Social Corporativo de Carroll.

Figura 8: Dimensiones del modelo de actuación social corporativa de Carroll.

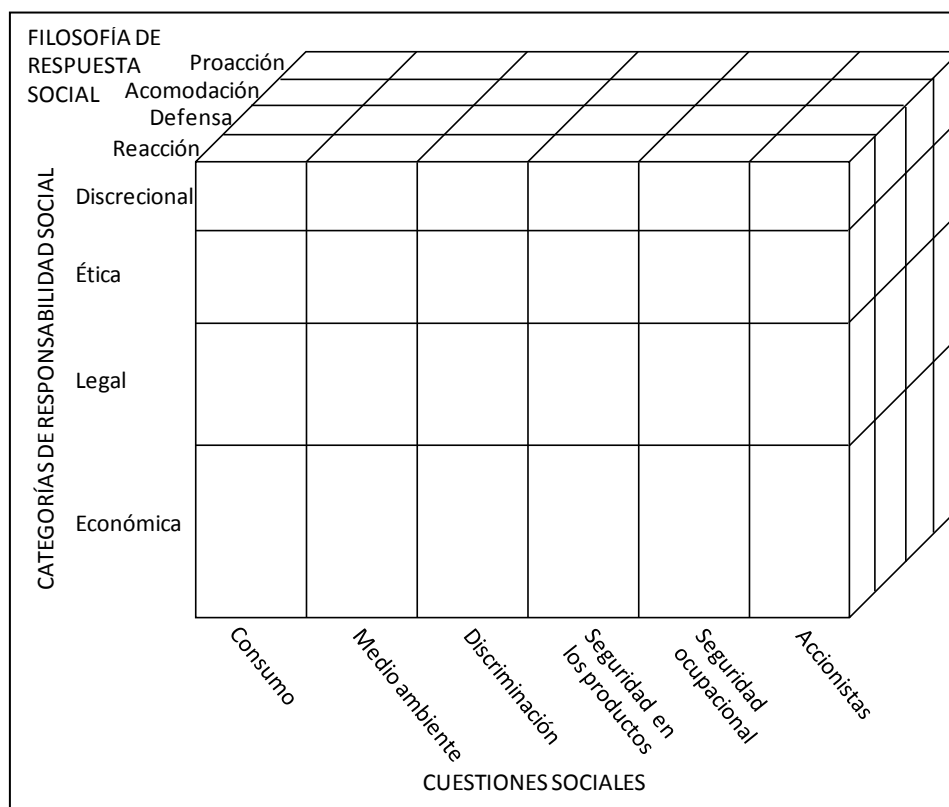
PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	Económico Legal Ético Discrecional
ACTIVOS SOCIALES	Se exponen los siguientes a modo ilustrativo, ya que cada empresa debe identificar los suyos: Consumo, medio ambiente, discriminación, seguridad de los productos, seguridad ocupacional, accionistas.
RESPUESTA SOCIAL	Reacción Defensa Acomodación Proacción

Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1979)

A partir de estas tres dimensiones, Carroll (1979) presenta un esquema de actuación a través del cual, las empresas pueden identificar, por un lado, el tipo de responsabilidad, por otro lado, la temática de actuación (consumo, medio ambiente, discriminación, seguridad del producto, seguridad del trabajador, accionistas), por último la manera en la que la empresa va a afrontar cada temática de actuación y

responsabilidad (reactiva, defensiva, acomodadiza o proactiva). En la figura 9, se puede observar el modelo tridimensional de Actuación Social Corporativa de Carroll (1979).

Figura 9: Modelo de Actuación Social Corporativa de Carroll.



Fuente: Carroll (1979)

3.2.5.2. Modelo de actuación social corporativa de Wartick y Cochran

A partir de las tres dimensiones del modelo de Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985) añaden un esquema de principios, procesos y políticas, para presentar lo que ellos mismos denominan como *la evolución del modelo de actuación social*.

Como se puede observar en la figura 10, este modelo, mantiene las dimensiones de la definición básica de RSC y de la respuesta social del modelo de Carroll. El cambio se presenta en los activos sociales, ya que para Carroll, esta dimensión consiste únicamente en áreas temáticas, es estática; mientras que Wartick y Cochran señalan el proceso de gestión de activos sociales (*social issues management*), que varía en función de la empresa, no obstante, en general se pueden distinguir las siguientes tres etapas:

- Identificación de los activos sociales.
- Análisis de los activos sociales
- Desarrollo de la respuesta

Esta nueva dimensión, - que a diferencia del modelo de Carroll, se presenta como la última dimensión del modelo de actuación social corporativa – representa una extensión directa de la respuesta social.

Figura 10: Del modelo de Carroll al modelo de Wartick y Cochran.

	Modelo Carroll		Modelo Wartick y Cochran
PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	Económico Legal Ético Discrecional		Económico Legal Ético Discrecional
CUESTIONES SOCIALES	Ejemplo: Consumo, medio ambiente, discriminación, seguridad productos, seguridad ocupacional, accionistas.		Reacción Defensa Acomodación Proacción
RESPUESTA SOCIAL	Reacción Defensa Acomodación Proacción		GESTIÓN DE ACTIVOS SOCIALES Identificación de las cuestiones sociales Análisis de las cuestiones sociales Desarrollo de la respuesta

Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1979) y Wartick y Cochran (1985)

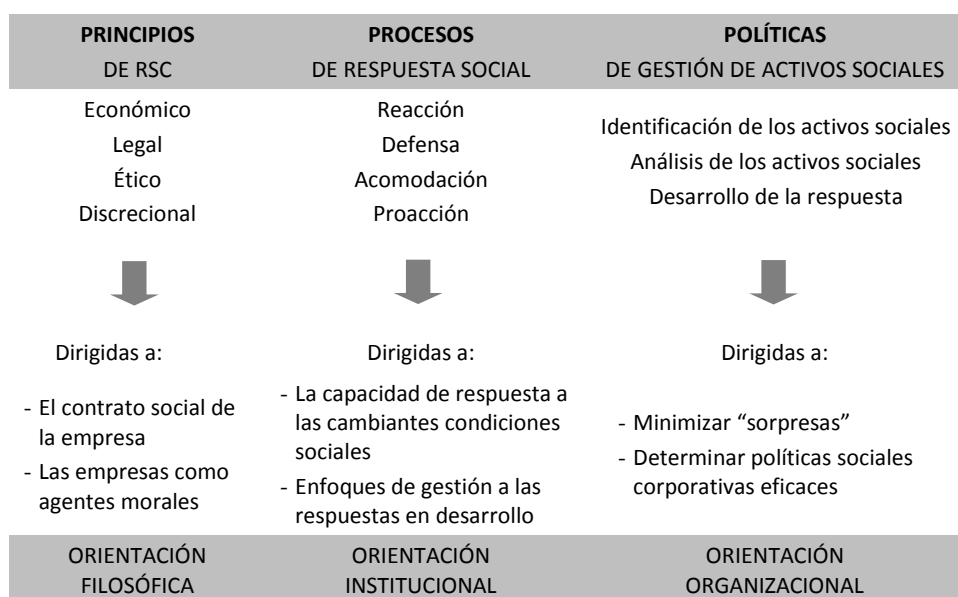
Aunque el punto más destacable de este modelo es la inclusión de estas tres dimensiones en un esquema de principios, procesos y políticas (ver figura 11), así la dimensión de RSC debe ser entendida como los principios; la respuesta social, como los procesos; y la gestión de activos sociales, como políticas:

“El modelo CSP sugiere que la participación social de las empresas se basa en los principios de responsabilidad social, el proceso de respuesta social y las políticas de gestión de activos sociales. Cada uno de los componentes tiene su dirección y orientación distintivas; sin embargo, en total proveen una conceptualización integrada de la participación social de las empresas, tal y como existe en la realidad.

(...)

El modelo CSP, hace reunir las tres orientaciones dominantes en el campo de la empresa y sociedad (Preston, 1975): la orientación filosófica relacionada principalmente con los principios de la responsabilidad social; la orientación institucional relacionada principalmente con los procesos de respuesta social; y la orientación organizacional relacionada principalmente con las políticas de gestión de activos sociales.” (Wartick y Cochran, 1985, 767-768)

Figura 11: Modelo de Actuación Social Corporativa de Wartick y Cochran.



Fuente: Wartick y Cochran (1985)

3.2.5.3. Modelo de actuación social corporativa de Wood

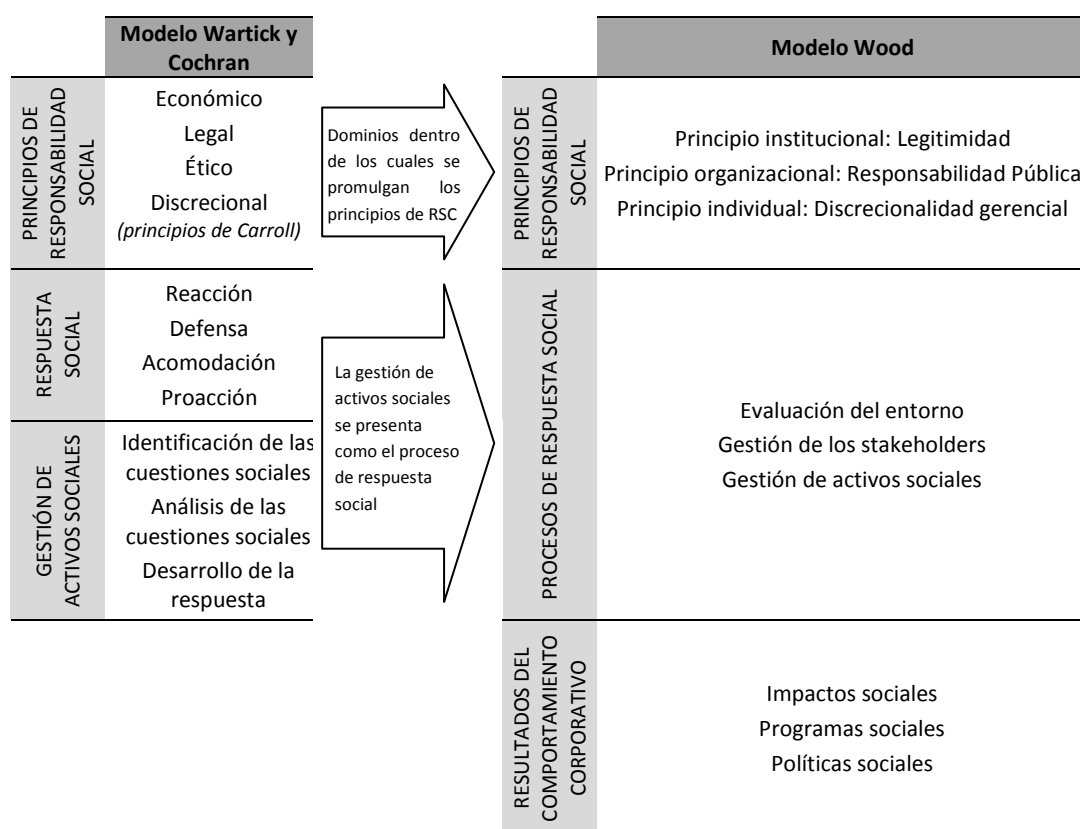
En 1991, a partir de una revisión de los modelos anteriores, Wood presenta su modelo de actuación social corporativa, en el cual, las cuatro responsabilidades de Carroll son entendidas como dominios, y las dimensiones de respuesta social y gestión de activos sociales del modelo de Wartick y Cochran, se fusionan para dar lugar a la segunda dimensión del modelo de Wood, los procesos de respuesta social. Además, este autor, añade una tercera dimensión, los resultados del comportamiento corporativo. Ver figura 12.

Principios de RSC

Para Wood, las cuatro responsabilidades de Carroll (económica, legal, ética y discrecional) deben ser entendidas como dominios (no como principios de RSC), dentro de los cuales se promulgan los principios de responsabilidad social, que según Wood son:

- Principio institucional: Legitimidad
- Principio organizacional: Responsabilidad Pública
- Principio individual: Discrecionalidad gerencial

Figura 12: Del modelo de Wartick y Cochran al modelo de Wood.



Fuente: Elaboración propia a partir de Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991)

El principio de legitimidad parte de la “Ley de Hierro de la Responsabilidad” de Preston (1973), según la cual es la sociedad la que “otorga legitimidad y poder a las empresas” (Preston, 1973,314), es decir, que aquellas empresas que a largo plazo no utilicen el poder que tienen de una manera que la sociedad considere responsable, con el tiempo lo acabarán perdiendo. Por lo tanto, este principio de legitimidad “describe la responsabilidad de la empresa como una institución social que debe evitar abusos de poder” (Wood, 1991,695).

El principio de responsabilidad pública, deriva de Preston y Post (1975), y hace referencia a “las funciones de gestión de la organización en el contexto específico de la política pública” (Preston & Post, 1975: 10). Estos autores definen dos áreas de actuación de responsabilidad pública de la empresa:

- Responsabilidades primarias: referentes a las tareas económicas esenciales de una empresa.

- Responsabilidades secundarias: referentes a los efectos que se derivan del ejercicio de las tareas económicas esenciales de una empresa.

Y el último de los principios, el principio de discrecionalidad gerencial, se deriva de la responsabilidad discrecional de Carroll (1979), haciendo referencia a aquellas áreas de actuación social voluntarias por parte de los gerentes como actores morales.

La idea de partida de estos principios, es que empresa y sociedad están vinculadas, y que, por tanto, la sociedad tiene unas expectativas de comportamiento de la empresa. Estas expectativas se dividen en tres niveles:

- Nivel institucional: Hace referencia a las expectativas puestas en las empresas en general, debido a su papel como instituciones económicas.
- Nivel organizacional: Hace referencia a las expectativas puestas en una empresa en particular por lo que es y por lo que hace.
- Nivel individual: Hace referencia a las expectativas puestas en los gestores como agentes morales de la empresa.

Así, nos encontramos con: un nivel institucional regido por el principio de legitimidad, un nivel organizacional regido por el principio de responsabilidad pública, y un nivel individual regido por el principio de discrecionalidad

Proceso de respuesta social

Wood parte de la dimensión de respuesta social del modelo de Wartick y Cochran, no obstante, para este autor, los cuatro enfoques de Carroll (reactivo, defensivo, acomodativo y proactivo) utilizados en el modelo de Wartick y Cochran, no representan procesos. Según Wood, la segunda dimensión del modelo de actuación social corporativa, no es la respuesta social, sino, los procesos de respuesta social. Para ello, se parte de Ackerman (1975), quién presentó tres comportamientos característicos de respuesta de una empresa, los cuales coinciden con las tres áreas principales del *SIM (Social Issues Management)*:

“Ackerman (1975), quien sugirió tres comportamientos característicos de respuesta de una empresa: (a) monitorizar y evaluar las condiciones del entorno, (b) atender a las muchas demandas de los *stakeholders* que le plantean, (c)

diseñar planes y políticas para dar respuesta a las condiciones cambiantes. Estos comportamientos son de hecho procesos para el manejo de información, personas y grupos, y activos sociales y eventos, y por lo tanto, reflejan con mayor precisión de lo que la segunda parte del modelo CSP trata. Además, se corresponden a tres áreas principales de investigación *SIM*: evaluación ambiental, gestión de los interesados, y la gestión de activos sociales.” (Wood, 1991, 703)

Por consiguiente, Wood desglosa la segunda dimensión del modelo, los procesos de respuesta social en: procesos de evaluación del entorno; la gestión de los *stakeholders*; y la gestión de activos sociales, que Wartick y Cochran presentaban como la última dimensión de su modelo, pero que para Wood, debe ser entendido como uno de los procesos de respuesta social, y no como la última dimensión del modelo de actuación social, ya que “no es suficientemente descriptivo de los resultados del comportamiento social corporativo” (Wood, 1991, 705-706).

“La «respuesta social» aporta una dimensión de acción, un componente «cómo», lo que se necesita para complementar el concepto normativo y de motivación de la responsabilidad social corporativa. Las tres facetas de «respuesta social» – Evaluación del entorno (contexto), gestión de *stakeholders* (actores), y gestión de activos sociales (intereses) – están teórica y pragmáticamente interconectados. Los *stakeholders* están involucrados en los activos; los activos involucran a los *stakeholders* y sus intereses; y la información sobre el entorno es necesaria para que las respuestas sean dadas. La «respuesta social» proporciona un vínculo conceptual entre estas facetas y, por lo tanto, puede ayudar a los investigadores a trazar cómo los gerentes y las empresas actúan sobre las condiciones y expectativas del entorno y de los *stakeholders*.” (Wood, 1991, 706)

Resultados del comportamiento corporativo

La última de las dimensiones del modelo de actuación social corporativa de Wood, está formada por los propios resultados del comportamiento social de la empresa que se pueden dividir en tres tipos. En palabras de Wood (1991, 708):

“Los impactos sociales de la conducta empresarial, independientemente de la motivación para tal comportamiento o el proceso por el que se produce; los programas que utilizan las empresas para implementar la responsabilidad y / o respuesta social; y las políticas desarrolladas por las empresas para manejar los activos sociales y los intereses de los *stakeholders*.”

De esta manera, y acabando con los resultados del comportamiento corporativo (última dimensión del modelo), Wood presenta un modelo de actuación social

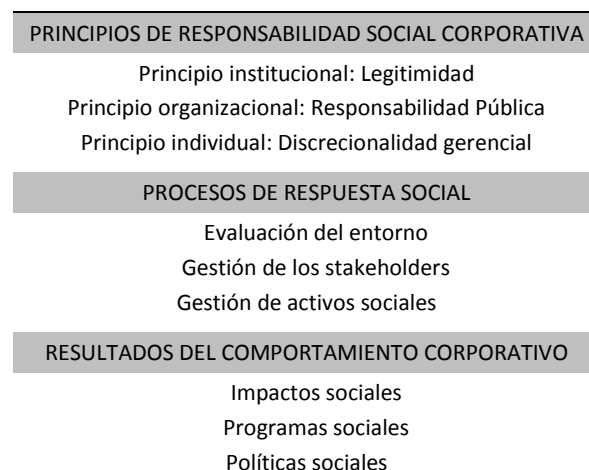
corporativa, basado en unos principios de responsabilidad social que marcan unos objetivos a cumplir mediante unos procesos de respuesta social, que tendrán su derivación en unos resultados de comportamiento corporativo:

“La política social de la empresa, al conectarse con los principios de la responsabilidad social, tiene los siguientes tres correspondientes objetivos: (a) institucional - para defender la legitimidad de las empresas en la sociedad, (b) organizacional – para mejorar la capacidad de adaptación de la empresa y adaptarse a su entorno , y (c) moral/ética – para crear una cultura de decisión ética, que apoye y anime a los actores individuales a ejercer las opciones disponibles que tengan en el cumplimiento de las responsabilidades sociales de las empresas. (...) Lo ideal es que las políticas y programas de comportamiento social abarquen el cumplimiento de los tres objetivos en todos los dominios de las operaciones y comportamiento de la empresa.” (Wood, 1991,709)

En la figura 13, se puede observar el esquema del modelo tridimensional de comportamiento social corporativo de Wood, quien lo define como:

“La configuración de una organización empresarial de los principios de responsabilidad social, los procesos de respuesta social, y las políticas, programas y resultados observables, ya que se refieren a las relaciones sociales de la empresa. (Wood, 1991,693)

Figura 13: Modelo de Actuación Social Corporativa de Wood.



Fuente: Wood (1991)

Este modelo, reconocido por Carroll (1999, 288) como una de las contribuciones más importantes para el tratamiento de la RSC, tiene como aportación más significativa el énfasis puesto en los procesos de respuesta social y los resultados del comportamiento, entendiendo la RSC como un comportamiento formado por

procesos, no como un concepto estático. Esta manera de concebir la RSC se establece como punto de partida para el trabajo expuesto en el próximo bloque temático, centrado en la gestión de la RSC, en la que los procesos (evaluación del entorno, gestión de los *stakeholders* y gestión de activos sociales) y resultados (impactos, programas y políticas sociales) son los protagonistas.

3.2.6. Los valores intangibles en el panorama empresarial

Después de haber expuesto los modelos de actuación social corporativa y antes de pasar a hablar de los principios y dimensiones que conforman la RSC, consideramos de especial importancia dedicar unas páginas a desarrollar en mayor profundidad un tema introducido con anterioridad en el apartado de *evolución histórica*, y es que la RSC es concebida como uno de los valores intangibles de las organizaciones. Es por este motivo que creemos imprescindible aclarar qué se entiende por intangible empresarial. Para ello hemos seleccionado las siguientes definiciones:

“Fuentes de beneficios económicos, que carecen de sustancia física o, alternativamente, como todos los elementos de una empresa que existen además de los activos tangibles y monetarios”

Fuente: Centro de Investigación de Intangibles de la Escuela Stern de la New York University, dirigido por el académico Baruch Lev (citado en Hollander, 2005, 55)

“El intangible no es el signo distintivo, sino el valor que desprende sobre el mercado” (Rosembuj, 2003, 98)

“Bien de naturaleza inmaterial, susceptibles de ser gestionado, que aporta valor a la empresa. Generalmente están relacionados con la comunicación, las capacidades y las conductas propias, así como con la percepción de terceros.” (Corredera y González, 2011, 39).

De la primera definición se desprende que un intangible es un bien inmaterial, que no se puede tocar, idea que también aparece en la definición de Corredera y González. Además, estos autores, en su definición, destacan la aportación de valor para la empresa que conllevan los activos intangibles, concepción que va en línea con la definición de Rosembuj, quién relaciona el intangible con el valor de mercado, haciendo hincapié en el concepto de intangible como creador de valor.

Desde este enfoque de creación de valor, es interesante hacer referencia a una cita del diario *El Economista* que define la manera de valorar un activo intangible, del siguiente modo:

“Una manera sencilla de valorar un activo intangible es calcular la diferencia entre el valor neto de los activos individualmente de una empresa y el valor total de la empresa medida por su capitalización bursátil y su deuda financiera (neta de la posición de caja) a precios de mercado en sentido estrictamente económico.”⁴²

Dicho de otro modo, y cambiando el orden de la ecuación, el valor real de una empresa es igual a su valor contable, más la suma de sus recursos intangibles no evaluables contablemente⁴³. Por lo que, en la economía actual “las ventajas no son para la empresa con la fábrica más grande o con mayores recursos, sino para aquella que mejor gestiona sus activos intangibles” (Low y Kalafut, 2004, 20). Activos, que por otra parte, según el *Estudio Anual del Activo Intangible en el Valor de Mercado*⁴⁴ realizado a las empresas del índice bursátil Standard & Poor's 500⁴⁵, cada vez tienen un mayor peso en el valor de mercado de las compañías.

En consecuencia, nos encontramos ante una nueva realidad empresarial en la que los valores intangibles “representan una proporción cada vez más grande del valor de las empresas, en la medida en la que los resultados financieros y la rentabilidad responden cada vez más al intercambio y gestión de ideas, información, conocimiento y servicios y cada vez menos al control de los recursos físicos y tangibles” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013, 27). En otras palabras, ante la sociedad del excedente que presenta “un exceso de empresas similares, con empleados similares y formaciones similares, con puestos de trabajo similares, ideas similares, productos similares y precios, garantías y calidades similares” (Ridderstrale y Nordström, 2002, 97) que rivalizan entre sí, “nadie duda ya que la gestión de los intangibles es lo que crea diferenciación entre las empresas y marcas que compiten en el mercado” (Soler, 2015, 15).

⁴² El Economista (8/4/2015). *Activos intangibles: tan valorados, pero tan difíciles de medir*. Disponible en eleconomista.com.mx/fondos/2015/04/08/activos-intangibles-tan-valorados-tan-dificiles-medir última revisión 18/02/2016.

⁴³ Herrera (2008), citado en García (2010, 54).

⁴⁴ Estudio publicado por Ocean Tomo en 2015. Disponible en www.oceantomo.com/blog/2015/03-05-ocean-tomo-2015-intangible-asset-market-value/ última revisión 13/02/2016.

⁴⁵ Este índice incluye a las 500 empresas más representativas de la Bolsa de Nueva York.

En esta línea, Mut (2013b, 44-45) defiende que la creciente importancia de los valores intangibles en las organizaciones, se debe principalmente a dos factores. El primero de ellos es el escenario altamente competitivo actual que ha cambiado los pilares del pensamiento empresarial, pasando de estar centrados en aspectos tangibles, a descubrir nuevos pilares estratégicos intangibles que sirven a las organizaciones para diferenciarse del resto. El segundo factor se debe al cambio en el enfoque estratégico producido en las organizaciones, que han pasado de ser definidas únicamente por sus resultados empresariales, a serlo también por su comportamiento y conciencia, es decir, por sus intangibles. En otras palabras, las empresas se han dado cuenta de que deben conquistar a la sociedad, de manera que empiezan a preocuparse por las relaciones con todos sus públicos, reconociéndose responsables de cuestiones éticas, sociales y medioambientales.

Por supuesto, cuando se habla de la incursión de los valores intangibles en el panorama empresarial, se hace referencia a aspectos como la identidad, cultura, marca, responsabilidad social corporativa o la reputación (Villagra, 2015,66-67).

Nos parece muy adecuada la manera de resumir el auge de los valores intangibles, sus consecuencias y los aspectos que los componen, de Pérez (2012, 77):

“A medida que transcurre el siglo XXI, la gestión de activos intangibles en las empresas se ha convertido en un tema de mayor interés, al mismo tiempo que cobra fuerza como tendencia mundial. Mientras que en siglo XX el valor de las organizaciones se estableció solamente en la capacidad de producción de bienes materiales, a los que por cierto se les dedicaba mucho tiempo y recursos para dar paso al inaplazable protagonismo de los intangibles, que es donde hoy radican las mayores ventajas competitivas de las empresas, así como los factores de diferenciación.

Por supuesto, cuando se alude a activos intangibles se habla de aspectos como las marcas, la reputación corporativa, la RSE, la imagen proyectada tanto dentro como fuera, el capital intelectual de una organización, la cultura, entre otros elementos que si bien carecen de sustancia física, añaden valor económico a las empresas. De ahí la necesidad de administrarlos y gestionarlos.”

En definitiva, en la actualidad nos encontramos ante una nueva realidad empresarial en la que los tangibles (productos y servicios) han cedido su protagonismo a los valores intangibles, entre los que se encuentra la RSC.

3.2.7. Principios de la Responsabilidad Social Corporativa

Una vez expuesta la definición de RSC que se va a emplear como referencia, y aclarados los puntos que la diferencian de otros conceptos afines, consideramos que puede resultar esclarecedor contextualizar la RSC en los principios que la inspiran. Para ello, se va a tomar como referencia a Lizcano y Moneva (2004). Se trata del documento de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) dónde se presentan los principios básicos que constituyen las reglas fundamentales que rigen el comportamiento socialmente responsable de las empresas. Los principios que proponen son: *transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización*.

Transparencia:

Transparencia: Se presenta como la pieza básica de la RSC. Hace referencia al acceso que tienen los *stakeholders* a información sobre el comportamiento social de la organización. La obligación a ser transparentes respecto al comportamiento de la organización, está fundamentada en la relación establecida entre empresa y grupos de interés. La comunicación por parte de la empresa de los aspectos ligados a la RSC, es el instrumento esencial del principio de transparencia.

Materialidad:

El principio de materialidad hace referencia al paso de la teoría a la práctica real de la empresa, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los diferentes *stakeholders* en la toma de decisiones. Para ello, el primer paso es escuchar esas necesidades, para lo que se debe mantener un adecuado flujo de relaciones *empresa-stakeholders*. Una vez detectadas las necesidades, el siguiente paso es la integración de éstas en la organización, de manera transversal, afectando a todas las áreas de la empresa, lo que implica abarcar el conjunto de dimensiones de la RSC, dado que “una organización que se limita a hacer frente a una sola dimensión, como la medioambiental, no asume los objetivos de la responsabilidad social corporativa” (Lizcano y Moneva, 2004, 21).

Verificabilidad:

Muy relacionado con el principio de transparencia, la verificabilidad se basa en el sometimiento de las actuaciones de RSC a una verificación externa realizada por expertos independientes que comprueben la veracidad de las actuaciones socialmente responsables de la organización. Tanto el principio de transparencia como el de verificabilidad, son fundamentales para lograr un adecuado nivel de credibilidad.

Visión amplia:

Este principio supone enfocar la RSC desde una visión macroeconómica de la empresa. Está estrechamente vinculado con el concepto de sostenibilidad y la idea de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones. Tal y como lo describen Lizcano y Moneva (2004, 21) “La organización debe centrar sus objetivos de responsabilidad social corporativa en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Debe considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro de legado para futuras generaciones”. En definitiva, supone enfocar la RSC desde un contexto de sostenibilidad global, pasando de una visión de la organización a nivel microeconómico donde sólo se tiene en cuenta el impacto local, a un nivel macroeconómico en el que las grandes corporaciones tengan en consideración el impacto de sus actividades a nivel global, más allá de las legislaciones en materia social y medioambiental de los diferentes países en los que operan.

Mejora continua:

El principio de mejora continua se fundamenta en la supervivencia de la organización. Está estrechamente relacionado con la idea de gestión continuada de la corporación, dado que el comportamiento socialmente responsable promueve la visión de largo plazo que aleja a la empresa de actividades puramente especulativas que sólo buscan la maximización de beneficios a corto plazo, sin considerar sus consecuencias en el largo plazo, y por ende, en la existencia futura de la propia organización.

Naturaleza social de la organización:

Este principio radica en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de las organizaciones, lo que significa que en la empresa socialmente responsable, debe destacar el papel del ser humano como ente individual y social, entendiendo a las personas como origen y fin de la organización, y destacando la gestión a través de los valores. En síntesis, este principio supone que las estrategias de RSC procuren que la organización se estructure en base a su naturaleza social y no sobre valores de índole estrictamente técnico-económica.

3.2.8. Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa

A la hora de teorizar sobre las dimensiones de la RSC existen diferentes propuestas, desde los investigadores que la conciben como un concepto unidimensional asumiendo únicamente responsabilidades de carácter ético o filantrópico, a aquellos autores que la definen como un concepto multidimensional (Pérez, 2011). En esta segunda línea, en los últimos años, destacan dos orientaciones: el enfoque que teoriza sobre las dimensiones de la RSC desde la perspectiva del desarrollo sostenible; y el enfoque que teoriza sobre las dimensiones de la RSC desde la perspectiva de la teoría de los *stakeholders*.

El punto de partida del enfoque del desarrollo sostenible, se sitúa en 1983, cuando la Asamblea General de las Naciones Unidas encarga a la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, el informe emitido en 1987 bajo el título *Nuestro Futuro Común (Informe Brundtland)*, en el que al proponerse estrategias medioambientales para el desarrollo aparece el término *ecodesarrollo*, posteriormente sustituido por el término *desarrollo sostenible*, cuyo ámbito puede dividirse en las áreas medioambiental, social y económica (Quintero, 2011, 39).

El *Informe Brundtland* supone el inicio de la agenda de sostenibilidad, que en primera instancia, se entiende como el intento de armonizar el desarrollo económico con la protección medioambiental, pero que con el tiempo añade el componente social. Aparece lo que se conoce hoy en día como *Triple Bottom Line*, pasando de la

tradicional cuenta de resultados medidos únicamente en términos económicos, a una triple cuenta de resultados centrados en la prosperidad económica, la calidad ambiental y la justicia social (Elkington, 1998). En palabras de Elkington (1998, 73) este triple balance medido en términos económicos, ambientales y sociales, se basa en que “la sociedad depende de la economía, y la economía depende del ecosistema global, cuya salud representa la línea de fondo definitiva”.

Este enfoque fundamentado en la triple cuenta de resultados, ha sido seguido por diversos autores. Van Marrewijk (2003) y Cuesta y Valor (2003) se basan en él para sus definiciones y reflexiones sobre RSC. Otros autores abordan sus trabajos empíricos tomando como punto de partida las dimensiones económica, social y medioambiental de la RSC (Panapanaan et al., 2003; Bigné et al., 2005 ; Panwar et al., 2006 ; Alvarado, 2008 ; Timur y Getz, 2009 ; Panwar et al., 2010 ; Escamilla, 2012 ; Forsman-Hugg et al. (2013); Torugsa et al., 2013). E investigadores como Gallardo-Vázquez et al. (2013) y González-Ramos et al. (2014) elaboran escalas de medición de la RSC bajo este enfoque.

En relación al contenido de cada una de las dimensiones, Cuesta y Valor (2003, 8-11) explican que la dimensión económica busca la eficiencia y la productividad, por lo que está compuesta por aquellas acciones que conllevan la creación de valor para los diferentes *stakeholders*, como la garantía de un uso adecuado del capital del accionista, una oferta de productos a precios competitivos, un pago justo a los proveedores o formación para los empleados. La dimensión social hace referencia a aquellas iniciativas orientadas a mejorar el bienestar. Finalmente, la dimensión medioambiental engloba todas las actividades que contribuyen a la reducción del impacto que tiene la actividad empresarial sobre el medioambiente.

La segunda perspectiva para abordar la teorización de las dimensiones de la RSC se fundamenta en la teoría de los *stakeholders* de Freeman (1984). Según este enfoque teórico, las dimensiones de la RSC se establecen a partir de los principales grupos de interés que constituyen la red de relaciones de la empresa.

Desde esta perspectiva, cabe destacar el trabajo de Clarkson (1995), quien considera que se debe hablar de «preocupaciones sociales» en lugar de «preocupaciones

legales». En esta misma línea, Spiller (2002) establece las prácticas de ética empresarial a partir de las diferentes preocupaciones de los grupos de interés de la organización, identificados como la comunidad, el medioambiente, los empleados, los proveedores y los accionistas. Es interesante señalar, que del mismo modo que Spiller (2002), varios autores identifican al medioambiente como uno más de los grupos de interés considerados a la hora de teorizar sobre las dimensiones de la RSC bajo el enfoque de *stakeholders* (Decker, 2004; Godfrey et al., 2009; Mishra y Suar, 2010; Pedersen, 2010; Surroca et al., 2010; Perrini, 2011; Schreck, 2011; Herrera et al., 2013; Larrán et al., 2013). (Ver figura 14).

Por su parte, Mercer (2003) afirma que los consumidores organizan mentalmente la información que reciben sobre RSC en función del *stakeholder* al cual se dirigen las acciones, diferenciando entre clientes, empleados, accionistas y sociedad en general. En esta línea, se encuentran los trabajos de Pérez y Rodríguez del Bosque (2012a) y (2012b).

Figura 14. Trabajos que abordan la RSC desde el enfoque de stakeholders.

Autores	Stakeholders considerados
Clarkson (1995)	Empresa, empleados, accionistas, clientes, proveedores y grupos de interés público
Spiller (2000)	Comunidad, medioambiente, empleados, clientes, proveedores y accionistas
Mercer (2003)	Clientes, empleados, accionistas y sociedad en general
Decker (2004)	Sociedad, mercado (clientes, proveedores y competidores), entorno de trabajo (empleados) y medioambiente
Godfrey et al. (2009)	Comunidad, gobierno corporativo, empleados, medioambiente, diversidad y calidad de los productos
Mishra y Suar (2010)	Empleados, clientes, inversores, comunidad, medioambiente y proveedores
Pedersen (2010)	Accionistas, productos/clientes, comunidad, empleados, gobiernos, medioambiente y sociedad en general
Surroca et al. (2010)	Empleados, clientes, proveedores, comunidad y medioambiente
Perrini (2011)	Empleados, clientes, proveedores, sociedad en general, medioambiente y gobierno corporativo
Schreck (2011)	Empleados, comunidad, gobierno corporativo, clientes y medioambiente

Autores	Stakeholders considerados
Pérez y Rodríguez del Bosque (2012a)	Clientes, accionistas, empleados y sociedad
Pérez y Rodríguez del Bosque (2012b)	Clientes, accionistas, empleados y sociedad y general
Herrera et al. (2013)	Medioambiente, empleados, sociedad y clientes
Larrán et al. (2013)	Medioambiente, empleados, sociedad y clientes

Fuente: Elaboración propia

3.2.9. Estudio bibliométrico de la Responsabilidad Social Corporativa en España

Como último punto del apartado de *conceptualización de la RSC*, y con el objetivo de reforzar y completar el marco teórico, presentamos una investigación documental sobre el estudio de la RSC en España, realizado a partir del análisis diacrónico de las tesis doctorales defendidas en las universidades españolas. Para ello, se han consultado las bases de datos TESEO y TDX.

En primer lugar, se ha realizado una búsqueda entre el 27 de enero y el 5 de febrero de 2014 en TESEO, base de datos creada por la Secretaría del Consejo de Universidades del Ministerio de Educación y Ciencia en España, que recoge las tesis doctorales leídas en las universidades españolas desde 1976. Para ello se ha buscado por la opción *palabras exactas* la expresión “*responsabilidad social*”⁴⁶ en *título de la tesis*. Se han encontrado 80 tesis que van desde el año 1990 hasta el momento de la búsqueda. De esas 80 tesis, se han descartado 9 por no estar relacionadas con la RSC desde una perspectiva de organización/empresa.

En segundo lugar, se ha consultado la base de datos TDX, creada en 1999 por el Centro de Supercomputación de Cataluña y el Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Cataluña y que contiene las tesis doctorales leídas en las universidades catalanas y

⁴⁶ Se ha utilizado la expresión “responsabilidad social” por incluir el conjunto de expresiones siguientes: Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social Empresarial y Responsabilidad Social de las Empresas.

otras comunidades autónomas. La búsqueda en TDX se ha realizado el 10 de febrero de 2014. Para ello se ha buscado por la opción *palabras*, “*responsabilidad*” y “*social*” en *título de la tesis*. Se han encontrado 35 resultados, únicamente 5 de ellos diferentes a los encontrados en TESEO. De esas 5 tesis, se han descartado 3 por no estar relacionadas con la RSC desde una perspectiva de organización.

Por consiguiente, se han encontrado un total de 74 tesis doctorales presentadas en universidades españolas cuyo objeto de estudio es la RSC. De estas 74 tesis, no se ha podido tener acceso a 22 de ellas, por lo que finalmente, el análisis diacrónico se ha realizado a partir de las 52 tesis doctorales disponibles.

A partir del análisis de estas tesis doctorales se ha elaborado una tabla resumen de cada una de ellas en la que se especifica el título, el/la autor/a, la universidad y departamento universitario de realización, la fecha de lectura, el enfoque desde el que se estudia la RSC, el principal objetivo de investigación, el tipo de investigación realizada, el tipo de organización/es analizada/s, la/s región/es estudiada/s y las principales conclusiones. Ver *Anexo 8: Tesis españolas sobre RSC*.

De los resultados obtenidos de este análisis, se destaca que únicamente 6 de estas 52 tesis, el 11,5%, han sido realizadas en departamentos universitarios cuya área de estudio es la comunicación. La mayoría de estas, el 67,3%, se han realizado en departamentos de las áreas de economía y organización de empresas. Las restantes han sido elaboradas en departamentos tan dispares como, de psicología, sociología, derecho, filosofía o ingeniería. Véase figura 15.

Figura 15. Departamentos universitarios en el estudio de la RSC.

Departamentos universitarios	Número de tesis	%
Economía y organización de empresas	35	67,3
Comunicación	6	11,5
Derecho	3	5,8
Ingeniería	3	5,8
Psicología	3	5,8
Filosofía	1	1,9
Sociología	1	1,9

Fuente: elaboración propia

En relación al enfoque desde el cual se aborda la RSC, se podrían destacar tres grandes bloques: las tesis que trabajan la RSC desde una perspectiva de economía y organización de empresas, en la mayoría de los casos entendiendo a la RSC como una herramienta de gestión; las tesis que abordan la RSC desde un enfoque de marketing, normalmente centradas en los efectos causados en el comportamiento del consumidor y su percepción de la marca; y las tesis que se trabajan desde un enfoque de comunicación, centradas siempre en la divulgación de la RSC. Véase figura 16.

Figura 16. Enfoque desde el que se estudia la RSC.

Enfoque	Número de tesis	%
Economía y organización de empresas	16	30,8
Marketing	11	21,2
Comunicación	8	15,4
Contabilidad-finanzas	3	5,8
Variable de reputación	2	3,8
Multistakeholder	2	3,8
Derecho	2	3,8
Valor intangible	1	1,9
Relaciones públicas	1	1,9
Acción social	1	1,9
Administración pública	1	1,9
Antropología	1	1,9
Sociología	1	1,9
Filosofía	1	1,9
Religión	1	1,9

Fuente: elaboración propia

En cuanto al criterio de selección del tipo de organización investigada, en el 30,8% de los casos se ha optado por analizar un sector empresarial determinado, en cuyo caso, el sector más escogido ha sido el financiero, y más específicamente las cajas de ahorros y su obra social. El siguiente criterio de elección, representando un 11,5% de las tesis analizadas, ha sido el pertenecer a un índice bursátil, seguido por un 9,6% de tesis cuyo criterio de elección ha sido el estudio de casos concretos por sus características particulares. Véanse figuras 17 y 18.

Figura 17. Organización/es analizada/s.

Enfoque	Número de tesis	%
Sector empresarial	16	30,8
Índices bursátiles	6	11,5
Casos concretos	5	9,6
Universidades	4	7,7
Otras grandes empresas	3	5,8
Rankings económicos	2	3,8
PYME	2	3,8
Premios internacionales de RSC	1	1,9
Otros criterios de selección	7	13,5
Investigación documental	6	11,5

Fuente: elaboración propia

Figura 18. Sectores analizados.

Sector	Número de tesis	%
Financiero	6	37,7
Turismo/hostelería	3	18,8
Televisión	1	6,3
Logística y transporte	1	6,3
Farmacéutico	1	6,3
Agrario	1	6,3
Clubs de fútbol	1	6,3
Administración pública	1	6,3
Entidades con fines sociales	1	6,3

Fuente: elaboración propia

En conclusión, estos datos muestran que únicamente el 11,5% de las tesis ha sido desarrollado desde departamentos del área de conocimiento de comunicación de las universidades españolas, ya que en la mayoría de los casos se ha trabajado desde departamentos de economía y organización de empresas. Por otra parte, es cierto que se ha abordado el tema desde un enfoque de economía y organización de empresas, pero no entendiendo la RSC como un valor intangible de gestión por parte del área de comunicación, sino, como una herramienta de gestión en sí misma. Sí que es cierto que se ha encontrado una tesis que aborda la RSC desde un enfoque de valor intangible, no obstante, no analiza los procesos de gestión de este intangible. También cabe destacar el estudio de la RSC en algunas tesis desde un enfoque de comunicación, aunque centrándose en su divulgación a través de informes o de la web corporativa.

En cuanto a los criterios de elección de las organizaciones investigadas, en la mayoría de los casos, se ha optado por analizar un sector concreto o empresas líderes cotizantes en los principales índices bursátiles del país estudiado. Si bien, el tercer criterio de elección ha sido optar por casos concretos, como sucede en la presente tesis doctoral, en ninguno de ellos coincide el tipo de organización analizada con el enfoque desde el que se trabaja la RSC en la presente investigación.

En definitiva, a diferencia de lo estudiado hasta la fecha, según lo expuesto a raíz del análisis diacrónico de las tesis españolas, en la presente tesis doctoral el estudio realizado engloba todo el conjunto de la gestión de la RSC desde la perspectiva de la comunicación corporativa, entendiendo a la RSC como un valor intangible, cuya gestión engloba también su comunicación.

3.3. Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa

3.3.1. Teoría de los *stakeholders*: hacia un nuevo paradigma de empresa

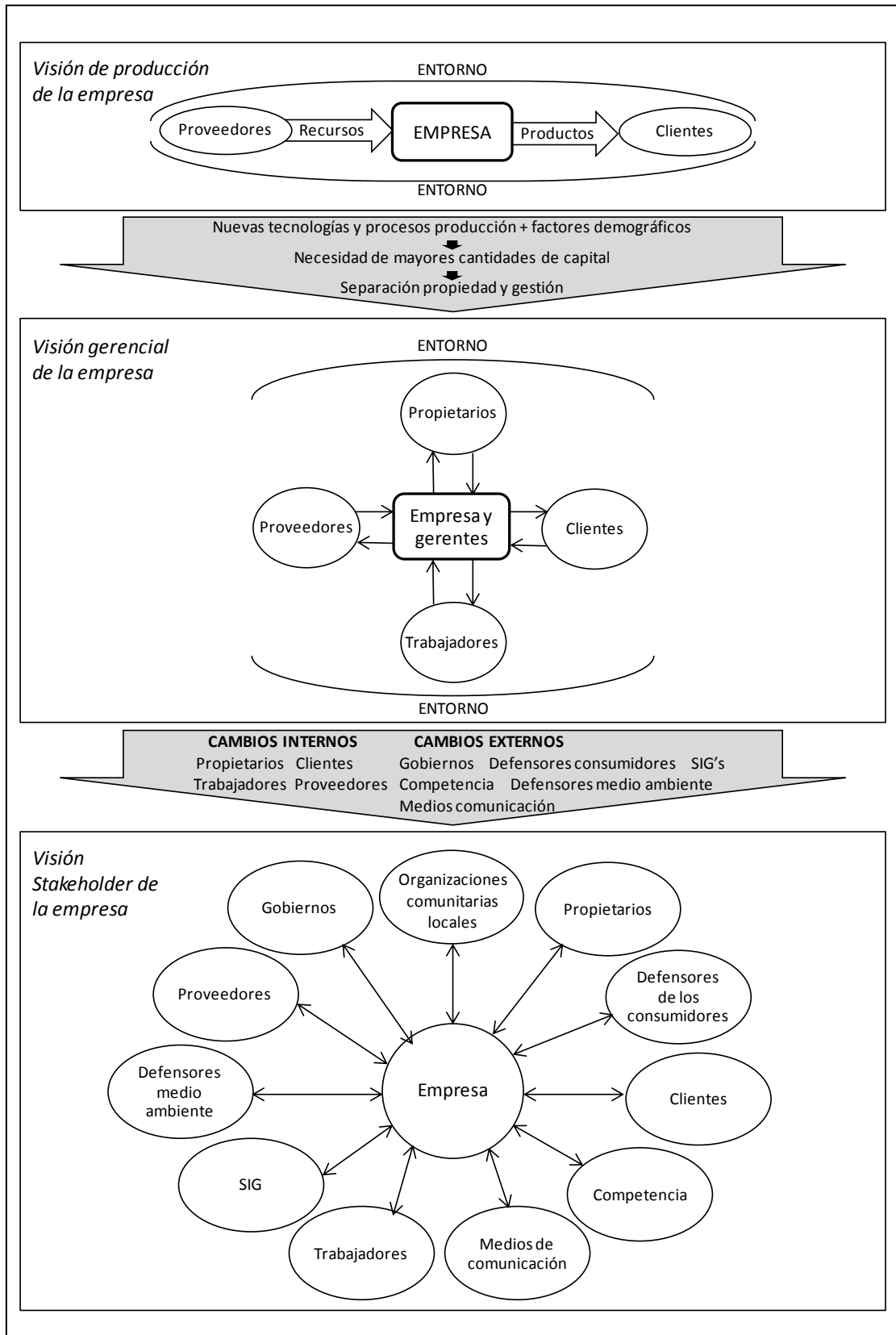
No se puede hablar de la gestión de la RSC, sin antes comprender el nuevo paradigma de empresa, que ha cambiado la forma de entender las organizaciones, estando formadas por un conjunto de *stakeholders* con objetivos e intereses dispares por los que la empresa debe velar.

Tal y como explica Freeman (1984, 31-32), el término *stakeholder* aparece por primera vez en 1963, en un memorándum interno del Instituto de Investigación de Stanford, y fue originariamente definido como “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”. La lista de *stakeholders* incluía los accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, prestamistas y sociedad.

Esta teoría, supone un cambio de paradigma en la manera de entender la empresa. Freeman (1984), en su libro *Strategic Management: A stakeholder Approach* explica las transformaciones producidas que nos han llevado a una nueva forma de concebir la organización, así como la evolución de los modelos de empresa.

Según este autor, el modelo de partida de empresa, sería lo que denomina *Visión de producción de la empresa*, según la cual las compañías únicamente tienen que preocuparse por aportar productos y servicios al mercado. No obstante, una serie de factores – nuevas tecnologías y procesos de producción y factores demográficos que favorecen la producción en áreas urbanas, entre otros – fomentan que las empresas se conviertan en entes económicos de mayor envergadura. Éstas necesitan mayores cantidades de capital, lo que implica la entrada en escena de actores que no siendo miembros de la familia, comienzan a dominar la organización. Por primera vez, se separa la propiedad y la gestión de la compañía. Este hecho, da lugar a una nueva visión de la empresa, *la visión gerencial de la empresa*, según la cuál, los gerentes/directivos, deben satisfacer simultáneamente a los propietarios, trabajadores, proveedores y clientes de la organización. (Ver figura 19)

Figura 19. Evolución del paradigma de empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de Freeman (1984)

Sin embargo, este segundo modelo - visión gerencial de la empresa - de empresa sigue sin ser apropiado para el entorno actual. Freeman explica que se producen una serie de variaciones. Los denominados cambios internos, relacionados con una modificación en las relaciones entre propietarios, clientes, trabajadores y proveedores y empresa; y los cambios externos, producidos por “la emergencia de nuevos grupos, eventos y problemas que no pueden ser entendidos con el modelo existente” (Freeman, 1984, 1-12). Estos cambios internos se podrían resumir en el aumento de conciencia del rol de los gobiernos en la empresa, la mayor competencia internacional, el creciente “movimiento del consumidor” (ibídem, 18) que da lugar a la figura del defensor del consumidor, el auge del “movimiento medioambiental” (Freeman, 1984, 19), la tecnología de la comunicación de masas, y los SIG’s (Special Interest Groups – Grupos de Interés Especial), que parten de la idea de que un grupo de individuos pueden utilizar procesos políticos para oponerse sobre un tema en particular. En palabras de Perdiguero (2003,159):

“Con el desarrollo de la sociedad del conocimiento cambian los individuos, sus necesidades y expectativas, provocando la modificación radical de muchos de los supuestos organizativos e institucionales anteriores. Las bases de la competitividad empresarial y de las relaciones de la gente con las empresas se transforman en todas las direcciones.”

Todos estos cambios producen incertidumbre a las empresas, según Freeman (1984), para reducir esta incertidumbre es necesario convertir los cambios internos en externos. Se presenta la nueva visión de compañía, la *Visión stakeholder de la empresa*, donde se muestra un esquema de empresa “que tenga en cuenta a todos esos grupos e individuos que puedan afectar, o sean afectados, por el logro de los objetivos de la empresa” (ibídem, 25).

Es importante, aclarar el significado y origen de esta palabra, *stakeholder*, que ha sido traducida al castellano como “participante” (Perdiguero, 2003) o grupo de interés (Villafañe, 2004). El término *stakeholder*, representa un juego de palabras cuyo origen de partida sería el vocablo *shareholder* o *stockholder* (accionista), el que posee una acción o participación. Así, siguiendo este juego de palabras, de la unión de los vocablos *stake* (interés) y *holder* (poseedor), nace el término *stakeholder*, que no

define otra cosa, que a aquel que posee un interés con la empresa, definido por Freeman (1984, 25) como:

“Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa.”

Por consiguiente, pasamos a un nuevo modelo de empresa complejo, definido por los equilibrios y relaciones entre la compañía y los *stakeholders*. Citando a Perdiguero (2003, 161) “la empresa es considerada un sistema complejo de equilibrios entre grupos de participantes”.

Este nuevo enfoque “propone una visión de la empresa mucho más compleja que la establecida en la teoría económica neoclásica, asignando a la dirección la obligación de gestionar en función de las necesidades, expectativas e intereses de todos los grupos e individuos afectados por sus actividades” (Perdiguero, 2003, 158). Dicho de otro modo, en palabras de Cortina (1999, 103), significa que la empresa ya no debe considerarse “únicamente como un instrumento destinado a obtener beneficio económico, sino como un grupo humano cuya meta consiste en satisfacer intereses de muy diverso tipo, ya que en definitiva los afectados por la actividad empresarial componen grupos distintos”.

No se puede entender la RSC y por ende su gestión, sin comprender este nuevo paradigma de empresa formada por todo el conjunto de grupos de interés que la componen, de los cuales depende su propia supervivencia, motivo por el cual el objetivo económico de la empresa consiste en crear para todo el conjunto de *stakeholders*, satisfaciendo las necesidades de cada uno de ellos. Perdiguero (2003, 164-165) expone claramente la relación entre la teoría de los *stakeholders* y la RSC del siguiente modo:

“Probablemente, la contribución más duradera de la teoría de los participantes es el valor fundacional que se concede al diálogo en la organización –*stakeholder dialogue*–, no sólo en la definición de las responsabilidades sociales, sino en la existencia misma de la organización empresarial. Un enfoque que hoy es central en la construcción del concepto de RSE, ya que en su significación más amplia el diálogo entre los participantes expresa de una manera fuerte la nueva categoría de conflictos de la sociedad postradicional que podemos definir como “incluyentes”. En el horizonte de la idea emergente de RSE, el eje principal del conflicto se traslada desde el

enfrentamiento tradicional de intereses entre las partes –empresa y trabajadores, por ejemplo- hacia la discusión sobre las soluciones con mayor capacidad de inclusión de todos los intereses, pero también las necesidades y expectativas plurales que convergen en la empresa. El objetivo común sería la mejora de la capacidad de creación de riqueza de la empresa, pero en la perspectiva del reforzamiento de su eficacia social en el marco de una sociedad compleja.”

3.3.2. Definición conceptual de gestión de Responsabilidad Social

Corporativa

El término *gestión* es definido en el diccionario de la Real Academia Española como “acción y efecto de gestionar”⁴⁷, entendiéndose *gestionar* como “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”⁴⁸. Después de haber trabajado en el anterior capítulo el concepto de RSC, y con el objetivo de avanzar en nuestro marco teórico, es el momento de estudiar la gestión de este valor intangible.

La gestión de la RSC es definida por Corredera y González (2011, 283) como el:

“Reconocimiento e integración en la gestión y en las operaciones de las empresas de las preocupaciones sociales, laborales y ambientales y de respeto a los derechos humanos, generando políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y que configuren sus relaciones con los grupos de interés.”

Esta definición hace hincapié en los procesos, representados por las políticas, estrategias y procedimientos, que se requieren para la satisfacción de las preocupaciones de los *stakeholders*. Citando a Lizcano y Moneva (2004, 27), la gestión de la RSC tiene como finalidad “satisfacer las necesidades y expectativas manifestadas por los grupos de interés, a través de la implantación de las estrategias económicas, sociales y medioambientales y sistemas de gestión específicos.”

En definitiva, y tomando la definición de RSC presentada anteriormente por la doctoranda⁴⁹, en los próximos apartados abordaremos los procesos a través de los cuales las empresas integran en su gestión y operaciones aquellas actividades, más allá de los requerimientos legales, que realiza una organización, como consecuencia de un

⁴⁷ Diccionario RAE lema.rae.es/drae/?val=gesti3n última revisión 07/08/15.

⁴⁸ Diccionario RAE lema.rae.es/drae/?val=gestionar última revisión 07/08/15.

⁴⁹ Ver apartado 3.2.2. Definición de Responsabilidad Social Corporativa.

compromiso adoptado con sus grupos de interés en materia económica, social y medioambiental, con el objetivo de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones y maximizar la creación de valor compartido para todo el conjunto de grupos de interés.

3.3.3. Fases de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa

Como todo planteamiento estratégico, la implantación de la RSC en una empresa requiere de la realización de una serie de procesos. Tal y como se expone en la norma SG21 de Forética⁵⁰, el primer paso es su integración en la estrategia y procesos de la empresa, seguido de un diálogo y conocimiento de las expectativas de los grupos de interés, para acabar con el fomento de la transparencia y la comunicación. Por su parte, la norma ISO⁵¹ destaca en primer lugar la comprensión de la RSC de la compañía, seguido de su integración en toda la organización, su comunicación, revisión del progreso y mejora del desempeño y su evaluación.

Por su parte, López (2010, 20) establece 10 fases para una gestión adecuada de la RSC. Éstas son:

- Identificación de temas relevantes para la compañía.
- Identificación y compromiso con los *stakeholders*.
- Alineación con la estrategia de la empresa.
- Uso del conocimiento corporativo.
- Utilización del contexto a largo plazo.
- Creación de oportunidades y gestión de riesgos.
- Apoyo de un liderazgo fuerte.
- Integración de la ESG⁵² en la estrategia, organización y cultura corporativa.
- Selección de colaboradores o *partners* adecuados.
- Fijación de objetivos.

⁵⁰ Forética (2008, 2).

⁵¹ ISO. Descubriendo ISO 26000. www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf última revisión 30/01/2015.

⁵² Environmental Social and Governance (Gestión Estratégica de la Responsabilidad Corporativa).

Otra propuesta interesante es la de Lizcano y Moneva (2004, 26-27), quienes establecen el proceso estratégico de la RSC en la siguiente secuencia:

- **Análisis estratégico:** Identificar las expectativas presentes y futuras de las distintas partes interesadas.
- **Definición de estrategias:** Definir las estrategias útiles para alcanzar los objetivos planteados, tomando como base las conclusiones del análisis estratégico y la misión y visión.
- **Programación:** Determinar el plan de acción expresado en tareas, cifras y tiempo de realización.
- **Implantación:** Velar para que la implantación resulte exitosa en todos los niveles de la organización, desde su gobierno, alta dirección, mandos intermedios y demás niveles.
- **Control y seguimiento:** Vigilar el grado de cumplimiento de los objetivos fijados y las desviaciones que puedan producirse.
- **Comunicación:** Informar sobre la RSC a sus grupos de interés.

Marín (2008, 113-114), presenta el *Plan Director de RSC* cuyo objetivo es “obtener la máxima rentabilidad del esfuerzo para cumplir los compromisos sobre responsabilidad social”. Este documento que contempla el cómo cumplir los compromisos, cómo verificar el grado de cumplimiento y cómo comunicarlo, presenta la siguiente secuencia:

- Indicación del lugar que va a ocupar la RSC en la visión y misión.
- Diagnóstico de las prácticas actuales de RSC.
- Descripción de las directrices que marcarán en el tiempo los ejes principales del proyecto. Estas directrices incluyen:
 - La decisión de órgano del gobierno de la entidad para diseñar el proceso de integración de las prácticas de RSC.
 - Identificación de los principales *stakeholders* y de sus expectativas.
 - Establecimiento de un proyecto estratégico para las acciones de RSC.
 - Indicación del método de verificación.

- Realización de un seguimiento de las reacciones de los stakeholders ante las acciones de RSC.
 - Creación de una herramienta de comunicación para dar a conocer los compromisos en los que se basan las políticas de RSC.
- Concreción del sistema de información para dar a conocer el cumplimiento de los compromisos.

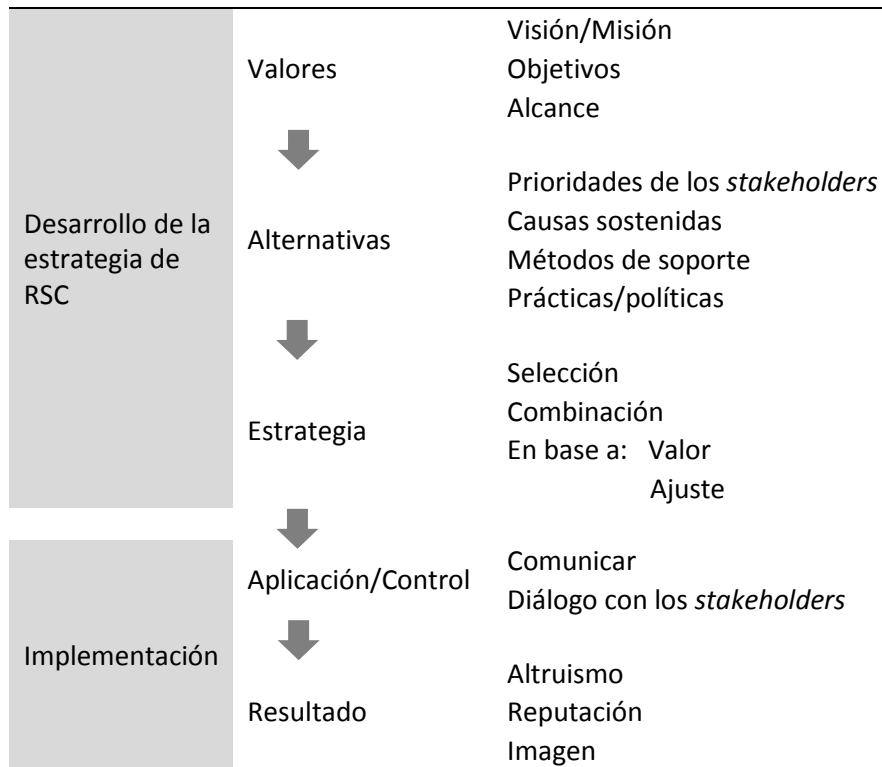
Rodríguez (2013, 53-55), a través del estudio de los trabajos de Burke y Logsdon (1996), Epstein y Roy (2001), Colle y Gonella (2002) y Dentchev (2004), plantea un modelo estratégico para incorporar la RSC en las empresas, basado en cinco puntos:

- **Análisis del entorno:** Se refiere al análisis de las expectativas, necesidades e intereses de los grupos de interés, para su posterior cumplimiento.
- **Análisis interno:** Hace referencia al modo en que la organización implementa la RSC en sus relaciones laborales y establece políticas de diálogo con los grupos de interés internos.
- **Objetivo y planteamiento de la estrategia:** Una vez concluido el análisis (interno y externo), la empresa define su misión estratégica.
- **Implementación de la estrategia:** Puesta en práctica de la estrategia, plasmándola en acciones concretas. Será necesario auditar y evaluar las políticas de RSC implementadas.
- **Revisión periódica:** Se centra en evaluar si las medidas de RSC han servido a mejorar la competitividad de la empresa.

Y O’Riordan (2006) presenta un esquema de las fases y pasos del proceso de RSC como respuesta al entorno en el que opera la empresa (ver figura 20). Esta autora distingue entre dos etapas del proceso de respuesta empresarial en materia de RSC. La primera de ellas es el *desarrollo de la estrategia*, que incluye los valores que van a guiar la estrategia, las alternativas que abarcan las diferentes opciones disponibles a la hora de tomar las decisiones y el establecimiento de la estrategia a seguir. La segunda fase hace referencia a la *implementación*, dividiéndola entre, por un lado, la aplicación y el control que incluyen la ejecución a un nivel más táctico y el control de todo el proceso,

y por otro lado, el resultado, ya que un enfoque orientado a los resultados garantiza un uso eficiente de los recursos.

Figura 20. Desarrollo de la estrategia de RSC.



Fuente: O’Riordan (2006), en O’Riordan y Fairbrass (2008, 753)

Desde un enfoque de *marketing*, también es interesante el modelo de implementación de RSC en *marketing* de Maignan, Ferrell y Ferrell (2005), desarrollado en 8 fases:

- Identificar los valores y normas de la organización.
- Identificar a los *stakeholders*.
- Identificar los intereses de los *stakeholders*.
- Establecer una definición concreta de RSC.
- Auditar las prácticas actuales.
- Implementar las iniciativas de RSC.
- Promocionar la RSC.
- Conseguir el *feedack* de los *stakeholders*.

Este último modelo, que a primera instancia resulta muy preciso, no establece una fase de planificación estratégica, que es lo que precisamente diferencia la RSC de otras actividades como la acción social o el *marketing* con causa.

En resumen, nos encontramos ante la existencia de distintas propuestas realizadas por diversos autores en torno al proceso de gestión de la RSC. No obstante, y a pesar de las particularidades de cada una de ellas, podemos atisbar una serie de fases que se van repitiendo en los diferentes modelos. Estas son: *evaluación del entorno, planificación, implementación, seguimiento y control, comunicación y feedback*. Esta última fase, únicamente está presente en las propuestas de Maignan, Ferrell y Ferrell (2005) y Marín (2008), no obstante, consideramos que una adecuada gestión de la RSC debe contemplar la manera de conocer la valoración de la RSC que realizan los diferentes *stakeholders*, ya que, en última instancia, la finalidad de la RSC es maximizar la creación de valor compartido para todo el conjunto de grupos de interés de la organización.

Los próximos apartados serán dedicados a desarrollar, con mayor detalle, cada una de estas fases.

3.3.3.1. Evaluación del entorno

La primera fase del proceso de gestión de la RSC es la evaluación del entorno, el conocimiento de la realidad que rodea la empresa, definida por Rodríguez (2013, 53-55) como el análisis de las expectativas, necesidades e intereses de los públicos internos y externos de la organización, para su posterior cumplimiento, así como el establecimiento de políticas que permitan el diálogo con ellos. Se trata, por tanto, de la identificación de los diferentes *stakeholders* y de sus respectivos intereses, para posteriormente determinar los intereses a cumplir por parte de la empresa.

Marín (2008, 35-37) aborda esta fase desde lo que denomina el *Plan de Relación con los grupos de interés*, cuyos primeros tres puntos son:

- La identificación y catalogación de los diferentes grupos de interés. Esto permitirá elaborar un mapa de *stakeholders* en el que se definan los distintos grupos y subgrupos de públicos, además de concretar las interrelaciones existentes entre los grandes grupos y los subgrupos, ya que entre ellos pueden producirse alianzas de intereses.
- Análisis de las expectativas de cada grupo y subgrupo, así como la existencia de intereses comunes entre ellos, identificando el peso real de las diferentes demandas y expectativas, con el objetivo de ayudar a establecer prioridades.
- Establecimiento de prioridades a partir de los datos obtenidos en el análisis de las expectativas y demandas sociales, comprobando cuáles son las preferencias en donde coinciden mayoritariamente los distintos grupos y teniendo en cuenta la estrategia general de la empresa. Es decir, el establecimiento de prioridades se realiza en función de los intereses generales y de los intereses de la organización.

En síntesis, el primer paso de la evaluación del entorno es la identificación de los diferentes *stakeholders* de la empresa y su plasmación en un mapa de públicos.

Con el objetivo de poner orden en los distintos grupos de interés, hemos realizado una revisión de la literatura que aborda la clasificación de los *stakeholders* de la empresa. Tras la exploración, hemos podido constatar la existencia de múltiples clasificaciones. A continuación se expone una selección de las más destacables (Figura 21).

Figura 21. Clasificaciones de los stakeholders.

AUTOR	CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN
Svendsen (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Primarios: Accionistas e inversores, consumidores, empleados, proveedores, competidores y socios industriales - Secundarios: Comunidad, medioambiente, especies no humanas y generaciones futuras, medios de comunicación y gobiernos y entes reguladores
Comisión Europea (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensión interna: Incluye las prácticas responsables en lo social (empleados) y las prácticas respetuosas con el medio ambiente dentro de la empresa - Dimensión externa: Comunidades locales, socios comerciales, proveedores, consumidores, derechos humanos, problemas ecológicos mundiales

Dowling (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Normativos: Directivos, accionistas, entes reguladores y gobierno - Funcionales: Empleados, sindicatos, proveedores y distribuidores - Difusos: Periodistas, comunidad y grupos de interés especial - Consumidores
AECA (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Partícipes primarios, contractuales o directos <ul style="list-style-type: none"> - Internos: Accionistas y empleados - Externos: Clientes, proveedores, acreedores financieros, socios comerciales y comunidad (cuando ésta invierte en infraestructuras de utilidad para la empresa) - Partícipes complementarios, contextuales o indirectos: Comunidades locales o territoriales, sociedad, público en general, generaciones futuras, competidores, Administración Pública, agentes o interlocutores sociales, ONG's y medios de comunicación.
Navarro (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Internos: Accionistas, socios, directivos, sindicatos, trabajadores y socios estratégicos - Externos: Autoridades, grupos de presión, ONG's, competidores y consumidores
Azuero (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Los que perderían algo si la empresa cerrara: Trabajadores y sus familias, consumidores, proveedores, administraciones locales e inversores - Los que pueden influir en la marca: Empleados, consumidores, medios de comunicación, ONG's, agencias reguladoras y la competencia - Grupos que representan intereses que pueden ser afectados por la operación de la empresa: Grupos ecologistas, asociaciones cívicas, grupos de presión y gobiernos
Freeman, Harrison y Wick (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Primarios: Clientes, empleados, proveedores, financieros y comunidades - Secundarios: Gobierno, competencia, grupos de los consumidores, medios de comunicación y grupos de especial interés
Raghubir, Roberts, Lemon y Winer (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Clásicos del <i>marketing</i> estratégico: consumidores, proveedores y otros colaboradores, competidores y la empresa - Internos: Inversores, empleados y directivos - Externos: Sociedad, medio ambiente, entes reguladores, auditores y ONG's y medios de comunicación

Fuente: Elaboración propia

A pesar de la existencia de diferentes criterios para clasificar a los *stakeholders* de una empresa, uno de los esquemas más utilizados es la catalogación en primarios y secundarios, definidos por Svendsen (1998, 48), como:

“Los *stakeholders* primarios de una compañía son aquellos grupos cuyos intereses están directamente relacionados con el destino de la compañía – típicamente accionistas e inversores, empleados, clientes, proveedores y residentes de las comunidades en las que la empresa opera. El entorno natural, las especies no humanas, y las generaciones futuras, también son vistos como *stakeholders* primarios en que las actividades corporativas puede tener un impacto directo sobre ellos.

Los *stakeholders* secundarios, incluyen aquellos que pueden influir de manera indirecta en una corporación o que son menos afectados directamente por sus actividades. No están directamente relacionados con las transacciones de la empresa y no son esenciales para la supervivencia de ésta. Los medios de comunicación y los grupos de presión son definidos como *stakeholders* secundarios, ya que pueden afectar a la reputación de la compañía mediante la movilización de la opinión pública a favor o en contra de actividades corporativas.”

Esta distinción entre primarios y secundarios, resulta especialmente interesante, ya que supone clasificar a los *stakeholders* en función del grado de influencia en el desarrollo de la compañía y del grado de afectación que tienen las acciones de la organización en ellos. Es precisamente aquello que les define como *stakeholders* - “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” Freeman (1984, 25) – lo que se utiliza como criterio para clasificarlos.

Una vez establecida la diferenciación entre primarios y secundarios como referente, el siguiente paso consiste en determinar qué grupos de interés conforman estas dos categorías. De las diferentes clasificaciones que realizan los autores en la figura 21, se desprende que los *stakeholders* más citados son los empleados y clientes identificados por los ocho autores trabajados, seguidos por los accionistas/inversores y proveedores con siete menciones. En quinto y sexto lugar aparecen los entes reguladores/gobiernos y los competidores (6 menciones), seguidos por la comunidad y los medios de comunicación (5 menciones). Cabe destacar la identificación por tres autores de socios comerciales, así como la existencia de una sola mención a los distribuidores.

Es interesante revisar también los grupos de interés más citados por los autores que abordan la teorización de las dimensiones de la RSC desde la teoría de los *stakeholders*⁵³. Para este conjunto de investigadores, los principales *stakeholders* de una organización son los empleados y los clientes, seguidos de la sociedad, accionistas/inversores, la comunidad y los proveedores. Cabe destacar que el medioambiente es considerado por el 71% de estos autores, no obstante, en la presente investigación, medioambiente está considerado como una de las tres

⁵³ Ver apartado 3.2.7. Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa.

dimensiones de la RSC desde el enfoque del desarrollo sostenible, no como un grupo de interés.

Por último, para la elaboración de un mapa de públicos genérico, también se han considerado los *stakeholders* que aparecen en los diferentes instrumentos de regulación sobre RSC⁵⁴. Se trata de iniciativas nacionales, europeas e internacionales cuyo objetivo es impulsar el desarrollo y la integración de la RSC en las organizaciones, que han elaborado una serie de documentos de trabajo (guías, normas, estándares, certificados y directrices) que sirvan a las organizaciones en la aplicación de políticas de RSC. En estos documentos, se identifican como principales públicos en materia de RSC los empleados, seguidos de los clientes, la sociedad y la comunidad, los proveedores, la competencia. Con una mención a los inversores y a la administración pública.

Como resultado del análisis de estos tres bloques de expertos en materia de RSC, representados por investigadores e instituciones internacionales, se plantea la siguiente propuesta de mapa de públicos:

Figura 22. Mapa de públicos genérico.

<i>Stakeholders</i> primarios	Consumidores	Se pueden dividir en función de los productos que consumen
	Empleados	Fábrica
		Oficina
	Proveedores	
	Aportadores de capital	Accionistas Inversores
	Comunidad local	
<i>Stakeholders</i> secundarios	Sociedad en general	
	Administración Pública	
	Competencia	

Fuente: Elaboración propia

⁵⁴ Véase anexo 9: Áreas de trabajo en materia de RSC identificadas por los diferentes estándares, normas y directrices nacionales, europeos e internacionales sobre RSC.

Se trata de un mapa de públicos genérico, por lo que no se abordan grupos de interés específico⁵⁵ que dependerán de cada industria y empresa. Tampoco se han incluido a los medios de comunicación, por no ser identificados por ninguno de los autores que abordan las dimensiones de la RSC bajo el enfoque *stakeholder*, ni por ninguna de las normas y estándares internacionales. Ahora bien, no se trata de un tema cerrado, ya que es un público identificado por parte de los autores que trabajan la clasificación de los grupos de interés, por lo que se plantea una incógnita en la consideración o no de este público como público de interés en materia de RSC.

Una vez establecidos los diferentes *stakeholders*, el siguiente paso es la determinación de los intereses de cada uno de ellos. Es necesario que las empresas identifiquen “cuáles son esas expectativas para contemplarlas en sus políticas y programas de responsabilidad” (Marín, 2008, 115). Para ello, Navarro (2012, 136) plantea las siguientes tres recomendaciones:

- “- Hay que tener en cuenta que aparte de los intereses concretos de cada *stakeholder*, existen siempre intereses generales (universalizables), comunes a cualquier grupo. (...)
- Independientemente de los intereses de los *stakeholders* hay que respetar unos valores mínimos que en muchos casos vienen definidos por el marco constitucional y por la Declaración Universal de Derechos del Hombre (1948). (...)
- El diálogo empresarial es la base para la identificación de puntos de encuentro entre los diferentes *stakeholders*.”

El último paso de la evaluación del entorno, una vez identificados los diferentes *stakeholders* de la empresa y sus intereses, es la determinación de aquellos a cumplir por parte de la empresa, la cual se realiza a través del establecimiento de prioridades de los diferentes intereses. Para este establecimiento de prioridades, del mismo modo que en toda la gestión realizada con los grupos de interés, “es necesaria una continua comunicación y diálogo con todos los *stakeholders*” (Freeman, Harrison y Wicks, 2008, 60)⁵⁶. Será este diálogo el que permita identificar los intereses más relevantes y

⁵⁵ Identificados por Freeman, Harrison y Wicks (2008).

⁵⁶ Ver Anexo 10: Los 10 principios para la gestión de los *stakeholders* de Freeman, Harrison y Wicks.

comunes entre los diferentes públicos de la empresa con el fin de establecer las prioridades de actuación. En palabras de Gómez (2012, 24):

“A través de los diálogos, las empresas pueden conocer qué tópicos son más importantes, y cómo integrarlos exitosamente en una estrategia de responsabilidad social corporativa.”

3.3.3.2. Planificación

La etapa de planificación hace referencia al establecimiento de los objetivos, el planteamiento de las estrategias y su concreción en políticas, programas y acciones de RSC.

Para el establecimiento de los objetivos en materia de RSC, las organizaciones parten de las expectativas e intereses de sus *stakeholders*, pero también de los propios intereses de la organización, siempre alineados con su visión, misión y valores. Citando a Maignan et al. (2005, 965) “un programa de RSC debe estar alineado con los valores, normas y misión de la organización”. En esta línea, Porter y Kramer (2006, 84) argumentan que:

“Ninguna empresa puede resolver todos los problemas de la sociedad o soportar los costes de hacerlo. En su lugar, cada empresa debe seleccionar los temas que se entrecruzan con su negocio particular.”

Y es que la RSC debe “implantarse en el corazón de las organizaciones; ser parte de su misión, visión, valores; vivirse en primera instancia en la identidad y cultura de la organización” (Valarezo, 2012,106). Marín (2008, 112) va más allá afirmando que “la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa se inicia cuando la dirección de la empresa decide cuales son los valores que incorpora la empresa al asumir dicha responsabilidad”.

En definitiva, el establecimiento de los objetivos se realiza a partir de la visión, misión y valores de la propia organización, y de los principales intereses de los *stakeholders*, por lo que, el diálogo se presenta como clave para una adecuada planificación de la RSC. En palabras de Azuero (2009, 63):

“La incorporación de las preocupaciones de los grupos de interés a la estrategia general de la empresa implica el establecimiento de una relación sustentada en un proceso comunicativo fluido, flexible, adecuado a cada uno de ellos en cuanto a sus mensajes, canales e iniciativas.”

El siguiente paso es el planteamiento de la estrategia y su posterior concreción en unas políticas, programas y acciones determinadas que quedarán reflejadas en el plan de RSC⁵⁷. Para el desarrollo de programas de las iniciativas en materia de RSC, Kotler y Lee (2005, 247-251) plantean el seguimiento de una serie de prácticas cuyo objetivo es minimizar los riesgos y costes potenciales asociados al posterior desarrollo e implementación de cada iniciativa. Éstos son:

- Formar equipos de trabajo internos y multidisciplinarios para la elaboración de los planes.
- Incluir a otras entidades u organismos de la comunidad como colaboradores en el desarrollo de los planes.
- Establecer objetivos claros y medibles para la empresa.
- Establecer objetivos claros y medibles para la propia causa.
- Elaborar un plan de comunicación.
- Identificar y plantear elementos estratégicos adicionales.
- Involucrar a los directivos.

Merecen una especial atención los dos primeros puntos. El primero de ellos, la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios, especialmente importante al inicio de la campaña de planificación, está argumentada por estos autores en el logro de una mayor eficiencia en la programación de los planes de RSC, ya que este equipo interdisciplinario formado por miembros de diferentes departamentos de la compañía permite una visión realista de las expectativas del programa debido al conjunto diverso de experiencias y conocimiento que lo integran. Este equipo multidisciplinar, en

⁵⁷ Se trata de un documento escrito que guiará a la empresa en la implementación de las acciones. Marín (2008) propone una estructura y contenidos para un plan para la gestión integral de la RSC (ver anexo 11: Propuesta de Estructura y contenidos del Plan para la Gestión Integral de la Responsabilidad Social de Marín).

muchas ocasiones está representado en las organizaciones por el Comité de Sostenibilidad o Comité de RSC⁵⁸.

El segundo punto hace referencia a la ya mencionada anteriormente por López (2010)⁵⁹ selección de colaboradores o *partners*⁶⁰ adecuados. La implicación de entidades u organismos de la comunidad en el proceso de planificación, al ofrecer una visión externa a la compañía, aportan mayor eficacia y efectividad. El argumento presentado por Kotler y Lee, es que esta colaboración ayuda a evitar malentendidos y confusiones en relación a los roles y responsabilidades.

3.3.3.3. Implementación

Esta etapa consiste en la puesta en práctica del plan de acción elaborado en la etapa anterior, velando para que la ejecución resulte exitosa en todos los niveles y departamentos de la organización. En palabras de Lizcano y Moneva (2004, 26):

En la fase de implantación del proceso estratégico culminan todos los esfuerzos realizados en las etapas anteriores, alcanzándose el éxito o el fracaso. La dirección estratégica debe cuidar especialmente que la implantación resulte exitosa en todos los niveles de la organización, desde su gobierno, alta dirección, mandos intermedios y demás niveles. La representación y sensibilidad por los intereses de los distintos grupos debe encontrarse en todos los niveles y procesos de toma de decisiones.

Por consiguiente, estamos hablando de una gestión integral, en la que todos los departamentos de la organización están involucrados. Y es que si realizamos un recorrido por las diferentes áreas de trabajo en materia de RSC establecidas por las

⁵⁸ Ambas denominaciones - Comité de Sostenibilidad y Comité de RSC - hacen referencia a un “Grupo interdisciplinar de personas de diferentes departamentos de la empresa que velan por el correcto cumplimiento de la estrategia de responsabilidad social, involucrando a todos los departamentos y órganos de la empresa en la consecución de objetivos comunes al negocio.” (Corredera y González, 2011, 130)

⁵⁹ Ver apartado 3.3.3 Fases de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.

⁶⁰ El término *partner* se define como “persona que participa en un proyecto con un tercero, especialmente en un negocio o empresa con riesgos y beneficios compartidos” (www.oxforddictionaries.com/definition/english/partner), mientras que el término colaborador se define como “que colabora”, donde *colaborar* hace referencia a “trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra” (<http://dle.rae.es/?id=9j7x3u4>). Por lo que nos parece más apropiado utilizar el término *partner*, ya que posee una connotación empresarial, que el término *colaborador* no incluye.

normas y estándares internacionales⁶¹, podemos observar una amplia variedad de temáticas que engloban los diferentes departamentos de la empresa, desde *marketing* y comunicación, hasta producción, pasando por recursos humanos, compras, logística y *packaging*, entre otros. (Ver figura 23).

Figura 23. Áreas de trabajo en materia de RSC.

STAKEHOLDER	TEMÁTICAS
Clientes/ consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - Honestas relaciones comerciales <ul style="list-style-type: none"> - No publicidad engañosa - Información exacta, clara y comparable (Etiquetado) - Innovación - Calidad - Fiabilidad - Productos y servicios seguros (Cumplimiento normas salud y seguridad) - Precios razonables - Accesibilidad - Privacidad - Relación duradera (Servicio de Atención al cliente, apoyo y resolución e quejas)
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas de apoyo y mejora - Selección transparente, justa y responsable - Establecimiento de unas condiciones basadas en el beneficio mutuo - Precios, cláusulas y expectativas equitativas
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los derechos humanos (trabajo infantil, forzado y cárceles) - No discriminación e igualdad de oportunidades por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, edad, ascendencia nacional u origen social, etc. <ul style="list-style-type: none"> - Prácticas responsables de contratación - Procesos de promoción interna - Misma retribución entre hombres y mujeres - Conciliación vida laboral-familiar - Seguridad y salud laboral - Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo <ul style="list-style-type: none"> - Formación y aprendizaje continuo - Posibilidades de desarrollo profesional y promoción - Salarios justos - Empleabilidad y perdurabilidad del puesto de trabajo - Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva - Transparencia y comunicación - En caso de reestructuración, reducir los impactos negativos
Capital	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de valor de forma sostenible - Transparencia en la información - Lealtad

⁶¹ Ver anexo 9: Áreas de trabajo en materia de RSC identificadas por los diferentes estándares, normas y directrices nacionales, europeos e internacionales sobre RSC.

STAKEHOLDER	TEMÁTICAS
Comunidad local	<ul style="list-style-type: none"> - Preservación del medio ambiente - Compromiso con la sociedad local/Contribución al desarrollo de la comunidad <ul style="list-style-type: none"> - Generación de riqueza e ingresos (creación de empleo; salarios y prestaciones; ingresos fiscales) - Colaboración con proyectos comunitarios - Formación profesional - Contratación de personas socialmente excluidas - Inversión social (donaciones) - Educación y cultura - Integración de la empresa en su entorno (Ser un buen vecino) - Desarrollo de comunidades locales (Programas de desarrollo)
Administración pública	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración de las empresas para cooperar en el desarrollo de una cultura de Gestión ética y socialmente responsable - Contribución a las finanzas públicas
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia leal - Cooperación y alianzas (Sinergias)
Sociedad en general	<ul style="list-style-type: none"> - Ámbito social <ul style="list-style-type: none"> - Lucha contra la corrupción - Control de los proveedores (Cumplimiento de un comportamiento responsable Y evaluación de la repercusión social de los proveedores) - Promoción de la RSC (colaboración con organizaciones internaciones) - Acción social - Mejorar su contribución a la sociedad - Transparencia - Ámbito medio ambiental <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del impacto medio ambiental de los proveedores, producción (plantas producción y oficinas), logística (transporte productos) y consumidor. - Sensibilización medioambiental a los proveedores, empleados y consumidores. - Reducción del consumo de recursos naturales no renovables - Reducción de residuos y desechos - Reducción de emisiones contaminantes - Reducción del consumo de materias primas - Reducción de gastos energéticos - Promover una mayor responsabilidad ambiental

Fuente: Elaboración propia partir de los estándares y normas sobre RSC⁶²

En definitiva, estamos hablando de la naturaleza transversal de la RSC en la empresa (Navarro, 2012, 114). De la puesta en marcha de “políticas y acciones que penetren, transversal y sistemáticamente, en todos los ámbitos de su negocio” (Caldas, et al., 2012, 32), es decir, de su integración de manera transversal en toda la organización

⁶² Ver anexo 9: Áreas de trabajo en materia de RSC identificadas por los diferentes estándares, normas y directrices nacionales, europeos e internacionales sobre RSC.

(Azuelo, 2009; Tovar y Valdés, 2009). Una adecuada explicación dirigida únicamente a las instituciones, pero que puede ser extendida a todo tipo de organizaciones, es la propuesta por Cuesta y Sánchez (2012, 104), al afirmar que la RSC “debe tratarse de manera transversal, desde la dirección general hasta los *stakeholders* más alejados del corazón de la organización, pasando por todos los departamentos que componen la institución”.

3.3.3.4. Seguimiento y control

Esta fase hace referencia al establecimiento de mecanismos que permitan determinar “el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en términos de responsabilidad social y las desviaciones que puedan producirse en la ejecución de las acciones concretas” (Lizcano y Moneva, 2004, 26). Citando a Navarro (2012, 140-141):

“Es importante disponer en todo momento de criterios claros y transparentes de evaluación. Precisamente, ante las indefiniciones existentes y los difusos límites de su alcance, es imprescindible poder razonar y justificar las acciones emprendidas en pro del beneficio común. A su vez, el seguimiento de las actuaciones desarrolladas habrá de permitir no solo introducir las correcciones dentro del ciclo clásico de mejora continua, sino también motivar al personal por los logros alcanzados y la calidad de lo realizado, compartiendo éxitos.”

Así pues, el seguimiento y evaluación de las acciones, además de permitir comprobar el grado de cumplimiento, servirá para identificar qué prácticas necesitan ser modificadas, lo que permitirá la posterior elaboración de un inventario de las actividades que deben ser añadidas o modificadas (Maignan, Ferrell y Ferrell, 2005, 971).

Para realizar este control, las empresas pueden utilizar distintos mecanismos como encuestas, auditorías internas, auditorías externas estandarizadas ofrecidas por entidades como Forética, *Social Accountability International* o *Global Reporting Initiative*, o establecer indicadores objetivos que midan el impacto causado en los diferentes *stakeholders*⁶³. En este apartado, Lizcano y Moneva (2004, 29) también

⁶³ Véase anexo 12: Indicadores objetivos de medición del impacto de la RSC.

establecen el uso de un Cuadro de Mando⁶⁴ adaptado al comportamiento socialmente responsable con los diferentes grupos de interés, denominado Cuadro de Mando de la responsabilidad social corporativa.

3.3.3.5. Comunicación

Durante las siguientes líneas nos centraremos en la fase de la comunicación de la RSC, entendida como aquella cuyo objetivo es “trasladar a los grupos de interés y a la sociedad en general los compromisos, los valores en los que estos se fundamentan, las iniciativas y los hechos de una organización” en materia de RSC (Corredera y González, 2011, 137).

Esta fase está directamente relacionada con el principio de transparencia, y es que la comunicación de las acciones de RSC es el instrumento para conseguirla, lo que a su vez, repercute de manera positiva en la legitimación de la organización ante la sociedad. En palabras de Marín (2008,116):

“Se debe planificar una estrategia de comunicación para la visualización pública de las actividades. Si esto no se hace se difuminarán los efectos pretendidos con el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa, entre ellos conseguir la legitimación de la empresa ante la sociedad. Se debe generar información suficiente y hacerla llegar a los *stakeholders*, fomentando la transparencia.”

Los últimos años han sido testigo del aumento de la comunicación de las acciones de RSC por parte de las organizaciones. Parece que está habiendo un creciente interés de la RSC en las áreas de *marketing* y comunicación corporativa, convirtiendo la comunicación de la RSC en algo importante y relevante para la compañía (Podnar, 2008,75). En este sentido, diferentes estudios llevados a cabo en los últimos años, muestran el auge que está viviendo la divulgación de la RSC en las corporaciones, ya sea desde la comunicación corporativa (Arvidsson, 2010), a través de anuncios publicitarios (Mögele y Tropp, 2010) o a través de las webs corporativas (Cappriotti y Moreno, 2007; Basil y Erlandson, 2008).

⁶⁴ Cuadro de mando: Conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa. (Lizcano y Moneva, 2004, 29)

En relación a las herramientas de comunicación empleadas para transmitir esta información, destaca la identificación que realizan MediaResponsables y DIRCOM (2010), a través de los resultados obtenidos de una encuesta realizada a más de 80 profesionales de la comunicación y la RSC. Los resultados del estudio muestran que las webs y portales corporativos, las publicaciones externas, las redes sociales, las memorias anuales e informes de sostenibilidad y la participación en actos públicos son las herramientas mejor valoradas por los profesionales del ámbito de la comunicación y la RSC en España. Por el contrario, las peor valoradas son la publicidad y el *marketing* directo. Posteriormente, en 2013, Golod et al. (2013) al realizar un recorrido sobre el estado de la literatura de la comunicación de la RSC, destacan las webs corporativas, la publicidad y las memorias anuales como los medios de comunicación utilizados para divulgar las acciones de RSC más investigados.

A continuación, se presenta una descripción de las principales herramientas empleadas en la divulgación de la RSC:

- **Informes o memorias de RSC**⁶⁵. “Los informes sociales son informes anuales que tienen como fin último informar a los *stakeholders* de una empresa del plan de responsabilidad social de ésta” (Illia et al., 2010, 87). Se trata de uno de los instrumentos de comunicación y *reporting* de RSC más extendido y consolidado en España y Europa, en la mayoría de los casos preparado para entregar a los accionistas junto con el informe anual, aunque su presencia en la web corporativa lo ponen a disposición de todo el conjunto de *stakeholders* de la organización (Azuero, 2009, 38). Este documento, de estilo informativo y riguroso adopta el *look & feel* de la compañía (código de colores, tipografía, etc.) y aunque su estructura suele variar, generalmente describe las actividades realizadas por la empresa en materia de RSC agrupándolas en relación a los diferentes grupos de interés o dimensiones de actuación: sociedad, empleados, medioambiente, etc. (Villagra, 2008, 132). La empresa es libre de confeccionar el diseño y estructura que considere más conveniente para la elaboración de su memoria de RSC, este hecho plantea un problema de homogeneización de los datos que impide una adecuada comparativa entre empresas. La creación de la

⁶⁵ También denominados *memoria de sostenibilidad*.

guía GRI⁶⁶ es un “intento de normalizar los informes de RSC” (Cea, 2010, 60), estableciendo una serie de criterios que permiten la comparación.

- **Publicaciones en los medios de comunicación.** La presencia en los medios de información en forma de noticia o reportaje en las que se explican determinadas acciones de RSC (iniciativas con los empleados, una acción social determinada, etc.) es una de las maneras tradicionales de comunicar la RSC, que inicialmente apareció en la prensa escrita, pero que en los últimos años se ha extendido a la televisión, radio e internet. Entre sus principales ventajas destacan su contribución a generar una mayor concienciación social, la credibilidad y el alcance de los contenidos difundidos y la transparencia otorgada. Como desventajas resaltan la inexistencia de un tono crítico o analítico y que al centrarse en acciones puntuales no contribuyen a generar un mayor conocimiento de la totalidad de la RSC. En la mayoría de los casos este tipo de comunicación obedece a una estrategia de *publicity*⁶⁷. (Villagra, 2008, 134-135)
- **Publicidad.** La comunicación de la RSC a través de la publicidad, se puede realizar desde cinco vertientes distintas: campañas de *marketing* con causa, publicidad corporativa, publicidad comercial, publrreportajes y acciones *below the line*⁶⁸ (Villagra, 2008, 137-138). Aunque, cabe destacar que, en general la comunicación de informaciones sobre RSC a través de la publicidad acostumbra a ser problemática (Dawkins, 2004), ya que el uso de la publicidad para comunicar la RSC de una organización ha sido considerado de mal gusto por algunos consumidores (Schultz y Morsing, 2003). Así mismo, Illia, Rodríguez, González y Romenti (2010) señalan también, que los académicos que estudian la comunicación de la RSC a través de la publicidad, afirman que el público a menudo critica este tipo de campañas, acusando a las compañías de hacer uso de los problemas sociales en beneficio del negocio.

⁶⁶ Guía de la Global Reporting Initiative que establece una serie de principios, criterios y parámetros para la elaboración de informes de sostenibilidad.

⁶⁷ “Es una herramienta tradicional de relaciones públicas que suele definirse como la obtención de espacio editorial no pagado, es decir, presencia en los medios no como publicidad sino en forma de información.” (Villagra, 2008, 135)

⁶⁸ Para saber con detalle en qué consiste cada una de ellas, véase anexo 13: Tipos de publicidad utilizados para divulgar la RSC.

- **Webs corporativas.** Illia et al. (2010, 87) afirman que “los académicos que estudian el uso de la web para comunicar la RSC (Esrock y Leichty, 1998, Ku et al., 2003, Birth et al., 2008) resaltan el potencial de la web para informar al público sobre lo que la compañía realiza en RSC.” En esta línea, autores como Esrock y Leichty (2000) o Maignan y Ralstom (2002) resaltan la creciente importancia que está adquiriendo la web corporativa en la comunicación de la RSC. Y es que en relación a otros medios internet presenta un bajo coste y un espacio ilimitado (Gómez, 2012). A diferencia de otros canales, la web corporativa permite explicar con un alto nivel de detalle la totalidad de la estrategia de RSC de una compañía, y no únicamente de una parte concreta de ésta.
- **Redes sociales online.** La red social, definida por Castelló (2010, 65) como “un grupo de personas que tienen algo en común y es por ese algo por lo que se conocen y se agrupan para interactuar y estar en contacto”, es la esencia de lo que conocemos como redes sociales online (Facebook, Twitter, etc.), cuyas funciones son definidas por Orihuela⁶⁹ como las tres “ces”: cooperación, comunicación y comunidad, de especial interés para fomentar la bidireccionalidad en la comunicación de la RSC.

Por otra parte, investigaciones como el Estudio Top Tendencias 2013 de IAB Spain⁷⁰ que afirma que 8 de cada 10 internautas utilizan los medios sociales, o el IV Estudio anual en Redes Sociales elaborado por IAB Spain en conjunto con Elogia⁷¹ que afirman que en el año 2012 el 79% de los internautas españoles fueron usuarios de redes sociales, avalan el creciente interés de los ciudadanos por estos medios, que se presentan como una oportunidad para comunicar la RSC por parte de las empresas.

⁶⁹ Orihuela (2005). *Apuntes sobre redes sociales*. Disponible en:

www.ecuaderno.com/2005/07/19/apuntes-sobre-redes-sociales/ última revisión 23/08/2015

⁷⁰ IAB Spain Research (2011). *Observatorio del Mercado Laboral de los profesionales del marketing, la comunicación y publicidad digital*. Disponible en: www.slideshare.net/aracelicastello/informe-observatorio-mercado-laboral-iab-spain-junio-2011 última revisión 23/08/2015.

⁷¹ IAB Spain y Elogia (2013). *IV Estudio anual Redes Sociales*. Disponible en:

www.slideshare.net/elogia/cuarto-estudio-redes-sociales-iab-elogia última revisión 23/08/2015.

3.3.3.6. *Feedback*

Comenzamos este apartado con la definición de *feedback* que proponen Blundel e Ippolito (2008, 143), quiénes lo definen como el conjunto de “mensajes que las organizaciones o los individuos que trabajan para ellas, reciben de los *stakeholders* como respuesta a los mensajes y actividades de las propias empresas”. Por lo que entendemos esta fase de *feedback* como la de conocer qué piensan y qué opinión tienen de las acciones de la RSC de la empresa sus diferentes públicos. En definitiva, se trata de conocer la valoración que realizan los *stakeholders* de la RSC de la compañía.

En este sentido, el *feedback* o *retroalimentación* se presentan como una fase importante en la gestión de la RSC, ya que, tal y como afirma Fernández (2013, 174), permite obtener información valiosa del entorno, los clientes, los empleados y otros *stakeholders*, que resulta de utilidad para implantar una próxima estrategia.

En relación a los mecanismos existentes para realizar este *feedback*, Roeder (2013), destaca cuatro: encuestas, entrevistas, grupos de discusión y discusiones o reuniones informales. Por su parte, Maignan, Ferrell y Ferrell (2005), clasifican en dos vías las diferentes técnicas de obtención del *feedback* de los *stakeholders*. Por un lado, la evaluación de los diferentes grupos de interés sobre las prácticas de RSC de la empresa se puede realizar a través de encuestas de satisfacción o de reputación, ya sean dirigidas a públicos internos o a públicos externos. Por otro lado, la percepción de los diferentes *stakeholders* sobre las contribuciones de la empresa en materia de RSC se pueden obtener a través de métodos cualitativos como entrevistas en profundidad a inversores, líderes de la comunidad u ONG's, entre otros. Estas entrevistas, permitirían la obtención de diferentes enfoques, destacando aquellas áreas que requieran de mayores mejoras.

Es importante conseguir esta retroalimentación, ya que puede permitir identificar nuevos grupos de interés y revelar nuevas expectativas. Recordemos que las prácticas de RSC son acciones destinadas a cumplir los intereses de los *stakeholders*, por lo que es esencial medir constantemente su evolución e integrar los cambios necesarios en el plan de RSC.

3.3.4. Perfil profesional encargado de gestionar la RSC

Acabamos el capítulo de la gestión de la RSC analizando el perfil profesional encargado de ella, dado que la gestión de la RSC, como todo proceso de gestión, requiere de un responsable que la lleve a cabo. Citando a Forética (2008, 10), la alta dirección nombrará un responsable de gestión de la RSC, cuyas funciones serán:

- Velar por el cumplimiento, seguimiento y coordinación del Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable.
- Coordinar el Comité de Gestión Ética y RSC.
- Presentar al Comité la propuesta de plan, el inventario de iniciativas de RSC, el modelo de relación y diálogo con los grupos de interés y la categorización de riesgos legales, sociales y ambientales.
- Asesorar a la Dirección, al Comité de Gestión Ética y RSC y a los responsables de las áreas de gestión, sobre los aspectos que considere relevantes para el cumplimiento de los objetivos y metas.

De modo que, resulta imprescindible definir quién va a ser la figura responsable, así como “la situación del departamento o área de gestión dentro de la estructura orgánica de la organización” (Marín, 2008, 126).

Con respecto a este tema, Argenti (2014, 293) afirma que aunque la RSC “se puede gestionar desde diversas áreas de una organización –desde departamentos de recursos humanos, desarrollo de negocio, comunicación corporativa o desde un área específica de gestión– los responsables de comunicación deben implicarse activamente en la difusión de esas acciones para garantizar su coherencia e integración en la estrategia global de comunicación y gestión de la reputación”.

Autores como Morales (2006), Costa (2012), Mut (2013b) y Villagra (2015) van más allá y defienden la figura del director de comunicación, como el responsable de la gestión de la RSC. El punto de partida de esta idea es que, como ya se ha explicado anteriormente, la RSC forma parte de los valores intangibles de las compañías, por lo que la persona y el departamento responsables de la gestión de los valores intangibles de la organización, se presentan como la figura y el área más adecuadas para gestionar

la RSC. Esta persona es el director de comunicación y el área el Departamento de Comunicación, ya que, citando a Morales (2006, 39):

“Hablar de gestionar la comunicación implica básicamente, hablar de la gestión de valores intangibles como: gestionar la marca; la imagen corporativa; la reputación corporativa; la responsabilidad social de las empresas; la cultura corporativa y el cambio cultural de las organizaciones; la comunicación interna y la comunicación de crisis; la claridad, la transparencia y credibilidad de las informaciones; la identidad y la gestión del conocimiento.”

La figura del dircom⁷² ha evolucionado en las últimas décadas, y con ella, su objeto de planificación que ha pasado de ser en un inicio el *producto*, posteriormente la *marca*, para finalmente llegar a los *valores intangibles* (Mut, 2006; Casado, Méndiz y Peláez, 2013). Ya en el año 2006, López (2006, 175) afirmaba que “la gestión de los intangibles es una de las principales actividades” de los profesionales de la comunicación. Y en 2007, Villafañe en su informe sobre la *Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, proponía definir la nueva filosofía que inspira la comunicación empresarial como la «gestión intangible»⁷³.

En esta línea, un estudio realizado en 2010 por la Escuela de Organización Industrial⁷⁴ destaca que a las funciones más tradicionales del dircom, como la comunicación externa e interna, se ha sumado la gestión de valores intangibles como la marca, la reputación, la RSC o la imagen. Y es que el responsable de comunicación está cada vez más dedicado a “definir la estrategia, gestionar los intangibles y ser parte de la Alta Dirección” (Dircom, 2010, 26). En palabras de Mut (2013a, 891):

“La empresa se manifiesta y es conocida, y en su grado máximo provoca simpatía, respeto y admiración, a través de tres discursos:

- Sus acciones.
- Su producto o servicio.
- Su comunicación.

⁷² Acrónimo de *director de comunicación*

⁷³ Villafañe (2007, 193).

⁷⁴ EOI (2010). Disponible en

www.eoi.es/sc/webeoi/publicaciones/Nuevosmodelosgestioncomunicacion_2010.pdf última revisión 20/02/2016

Por lo tanto, ya no sirve un dircom que tan solo trabaje en el discurso de la comunicación. Su ámbito ha de abarcar los tres discursos, porque son estos tres los que construyen la reputación de la organización.

El dircom es el estratega de las cuestiones intangibles que agregan valor diferencial a la organización en estos tres discursos, ya no es el técnico que maneja tan solo el discurso de la comunicación, ahora tiene nuevas responsabilidades, justificadas por un nuevo escenario en el que hay que aprender a actuar de forma eficiente.”

En resumen, la figura del dircom se define como la del responsable de “planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación y los intangibles empresariales” (Madroñero, 2008, 22). Dicho de otro modo, el director de comunicación es un estratega gestor de los intangibles, cuya figura es transversal en la organización y cuya tarea es crear valores (Mut, 2011). Es en este rol de gestor de intangibles, dónde se enmarca la gestión de la RSC como responsabilidad del director de comunicación.

También es importante señalar, como explica Villagra (2015, 68), que ubicar la gestión de los valores intangibles dentro del Departamento de Comunicación puede resultar controvertido para algunos. Esto sucede porque entienden que de este modo su gestión puede reducirse a algo cosmético desvinculado de la estrategia de la empresa, afirmación que podría ser cierta en empresas cuyo dircom se encarga únicamente de las funciones tradicionales de relación con los medios y gestión de la comunicación corporativa. No obstante, el rol de la comunicación en las organizaciones está cambiando y adquiriendo cada vez mayor importancia en la estrategia corporativa. “Desde esta perspectiva el dircom es el encargado de favorecer las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés, identificar las principales demandas internas y externas y alinear todo ello en los valores y la cultura de la empresa” (ibídem, 68).

No obstante, no podemos obviar que, en la actualidad existe un debate abierto en el que algunos autores se preguntan si debemos empezar a pensar en una nueva figura que se encargue exclusivamente de “la creación, definición y gestión de los valores (intangibles) en relación con el entorno social que ocupa la empresa” (Benavides, 2015, 113). Este mismo autor expone el argumento que lleva plantearse esta cuestión, del siguiente modo:

“La ética se ha convertido en juez y parte pero todavía sin dar solución al hecho de construir definiciones precisas y todo ello frente a problemas también poco formulados; y, en ese sentido, la RSE o RSC se sitúa en una incómoda situación intermedia que debe dar razón y poner en relación dos áreas todavía muy distanciadas: *el ámbito de actuación propio de la empresa y los valores que ésta dice defender y asumir tanto en relación a sus marcas como a su propia naturaleza*” (ibídem, 119).

En otras palabras, estos autores defienden que la RSC engloba “muchos temas que no afectan directamente a la comunicación, sino a cuestiones puramente epistemológicas que se relacionan con lo que empresa debe ser y no lo es todavía” (ibidem, 119), por lo que, proponen alejarse de la figura del dircom como gestor de la RSC y crear la figura de un responsable de RSC, que únicamente gestione este intangible.

Este nuevo perfil profesional denominado *dirse*, “representa a aquellas personas que desempeñan la función de dirección de Responsabilidad Social, Responsabilidad Corporativa o Sostenibilidad en una organización de cualquier naturaleza” (Fernández et al., 2014a). En este sentido, su rol profesional se sitúa “más allá de lo meramente operativo, con un evidente calado estratégico ayudando a construir una visión global de la empresa en su conjunto y de su relación con el entorno social” (Rodríguez y Cortés, 2015).

Siguiendo este enfoque, en el año 2013 nace DIRSE, la Asociación Española de Directivos de RSC, cuyo objetivo es “conocer, definir y delimitar el estado de la profesión de los directivos de la RSE”⁷⁵ en nuestro país.

No obstante, se trata de una figura profesional muy joven, poco conocida y menos investigada, que está comenzando a desarrollarse⁷⁶. Razón por la cual, en la actualidad todavía no existe un perfil claro en cuanto a su cometido y ubicación en el organigrama de la organización.

⁷⁵ www.dirse.es/quienes-somos última revisión 24/08/2015

⁷⁶ Según un estudio realizado por DIRSE, la antigüedad en la función de RSE es de entre 4 y 10 años en el 53% de los casos. Fuente: (Fernández et. al., 2014b, 35)

IV. ESTUDIO DE CASO

4.1. Contextualización del caso

El estudio del caso de Unilever comienza con una pequeña contextualización elaborada a partir de una revisión documental. En los próximos apartados se presenta a la compañía estudiada, tanto a nivel internacional como nacional, con el objetivo de facilitar la comprensión del posterior análisis de resultados.

4.1.1. La multinacional Unilever

Unilever es una de las principales compañías de gran consumo a nivel mundial. Se trata de una multinacional anglo-holandesa que opera en más de 190 países en los sectores de la alimentación, el cuidado del hogar, la higiene personal y purificadores de agua (en determinados países como Bangladesh, China, India o Sri Lanka). Para ello comercializa sus más de 400 marcas, entre las que se encuentran marcas líderes mundiales como Lipton, Knorr, Dove, Axe, Hellmanns, Magnum, Flora o Rexona.⁷⁷



La compañía cuenta con una plantilla de más de 172.000 trabajadores en todo el mundo, para poder ofrecer sus productos que son utilizados por dos mil millones de trabajadores cada día.⁷⁸

La visión de Unilever es *“trabajar para crear un futuro mejor cada día”*. Inspirando a las personas para que hagan pequeñas acciones que contribuyan a conseguir una gran diferencia para el mundo, bajo el lema *“pequeñas acciones, hacen la diferencia”*.⁷⁹ Para

⁷⁷ www.unilever.com última revisión 30/03/2015.

⁷⁸ *Ibíd.*

⁷⁹ www.unilever.es/conocenos/nuestravisión última revisión 30/03/2015.

conseguirlo trabajan constantemente para que *su portafolio contribuya a satisfacer las necesidades diarias de las personas con marcas que les ayuden a sentirse bien, a tener mejor aspecto y a sacarle más partido a la vida de una forma sostenible.*⁸⁰ Actuando siempre bajo los valores de la compañía: integridad, responsabilidad, respeto y espíritu pionero.⁸¹

El propósito corporativo de Unilever, que orienta a la compañía en su enfoque de negocio, se define como *“el propósito de satisfacer las necesidades diarias de las personas en todo el mundo, anticiparnos a las aspiraciones de nuestros consumidores y clientes, y responder de manera creativa y competitiva con productos y servicios de marca que mejoren la calidad de vida”*⁸². Para cumplir su propósito y tener éxito a largo plazo, la multinacional cuenta con un Código de Principios del Negocio en el que se describen las normas que deben respetar todos los empleados de la compañía. Ver figura 24.

Figura 24: Código de Principios del Negocio de Unilever.

Código de Principios del Negocio de Unilever

Empleados: Unilever está comprometida con la diversidad en un ambiente laboral donde existe la confianza y el respeto mutuos, y donde todos se sienten responsables por el desempeño y la reputación de nuestra empresa. Buscaremos, contrataremos y promocionaremos a los empleados basándonos exclusivamente en las calificaciones y capacidades necesarias para el trabajo que se va a realizar. Nos comprometemos a ofrecer condiciones laborales seguras y saludables para todos los empleados y no emplearemos ningún tipo de trabajo forzado, obligatorio ni infantil. Estamos comprometidos a trabajar junto con los empleados para desarrollar y mejorar las competencias, actitudes y capacidades de cada individuo. Respetamos la dignidad de las personas y el derecho de los empleados a asociarse libremente. Mantendremos una buena comunicación con los empleados a través de las herramientas de comunicación y consulta de la compañía

Consumidores: Unilever tiene el compromiso de brindar productos y servicios de marca que ofrecen valor en términos de precio y calidad en forma consistente, y que son seguros para utilizarlos para lo que fueron creados. Los productos y servicios se rotulan, publicitan y comunican de forma adecuada.

Accionistas: Unilever realiza sus operaciones conforme los principios de buen gobierno corporativo aceptados en el ámbito internacional. Facilitamos a todos nuestros accionistas información oportuna, regular y fiable sobre nuestras actividades, estructura, situación financiera y desempeño.

Socios del negocio: Unilever tiene el compromiso de establecer relaciones mutuamente beneficiosas con sus proveedores, clientes y colaboradores comerciales. En nuestros tratos comerciales, esperamos

⁸⁰ www.unilever.es/conocenos/unileverespana/presentacion/ 30/03/2015.

⁸¹ Fuente: Clase de Ana Palencia (dircom Unilever España) en el máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional de la UAB el día 10/12/2014.

⁸² www.unilever.es/conocenos/propositoypincipios/nuestroproposito/ última revisión 30/03/2015.

que nuestros colaboradores adopten principios empresariales coincidentes con los nuestros.

Participación en la comunidad: Unilever se esfuerza en ser un ciudadano corporativo comprometido como parte integrante de la sociedad, en cumplir con sus responsabilidades para con las sociedades y las comunidades donde tenemos operaciones.

Actividades públicas: Se alienta a Unilever para que promueva y defienda intereses comerciales legítimos. Unilever coopera con los gobiernos y otras organizaciones, ya sea en forma directa o a través de organismos tales como las asociaciones comerciales, en el desarrollo de propuestas de ley y otras reglamentaciones que puedan afectar a los intereses comerciales legítimos. Unilever no respalda a partidos políticos ni tampoco contribuye para financiar a grupos cuyas actividades están destinadas a promover intereses partidistas.

El medio ambiente: Unilever tiene el compromiso de mejorar continuamente la gestión del impacto ambiental de sus actividades y de desarrollar un negocio sostenible como meta a largo plazo. Unilever colabora con diferentes organismos para promover el cuidado del medio ambiente, aumentar la comprensión de los aspectos ambientales y promover las buenas prácticas.

Innovación: En nuestro proceso de innovación científica para satisfacer las necesidades de los consumidores, respetaremos las inquietudes de éstos y de la sociedad. Trabajamos basándonos en la ciencia demostrada, aplicando estrictas normas de seguridad del producto.

Competencia: Unilever cree en la competencia dura pero justa, y apoya el desarrollo de leyes apropiadas sobre esta materia. Las empresas y los empleados de Unilever realizan sus operaciones en conformidad con los principios de competencia justa y con todas las reglamentaciones aplicables.

Integridad del negocio: Unilever no entrega ni recibe, ni directa ni indirectamente, sobornos u otras ventajas indebidas para obtener ganancias comerciales o financieras. Ningún empleado puede ofrecer, entregar o recibir ningún obsequio o pago que constituya un soborno o que pueda interpretarse como tal. Se debe rechazar inmediatamente toda solicitud u ofrecimiento de un soborno, y se debe informar de inmediato a la dirección. Los registros de contabilidad y la documentación de apoyo de Unilever deben describir y reflejar en forma exacta la naturaleza de las transacciones subyacentes. No se establecerá ni se mantendrá ninguna cuenta, fondo o activo no revelado o no registrado.

Conflictos de intereses: Se espera que todos los empleados de Unilever eviten realizar actividades personales y tener intereses financieros que pudieran entrar en conflicto con sus responsabilidades para con la compañía. Los empleados de Unilever no deben buscar obtener un beneficio para ellos mismos o para otras personas mediante el uso indebido de sus cargos.

Fuente: Web de Unilever⁸³

⁸³ www.unilever.es/conocenos/propositoypincipios/codigodeprincipios/ última revisión 30/03/2015.

4.1.2. Historia de Unilever

Unilever nace de la fusión de las empresas de margarina *Unie* y jabones *Lever*, por lo que su historia se remonta a finales del siglo XIX cuando Jurgens y Van den Bergh lanzan al mercado la *margarina* y William Lever comienza a producir su jabón Sunlight.⁸⁴

Al inicio de la década de 1870, las empresas familiares holandesas Jurgens y Van den Bergh productoras de manteca, se interesan por un nuevo producto denominado *margarina* que se podría producir para el consumo masivo como un sustituto alternativo a la mantequilla y más accesible. Es así como en 1872 abren, en Holanda, sus primeras fábricas destinadas a la producción de margarina. Posteriormente, en 1927, estas dos empresas se fusionan dando lugar a la compañía *Margarine Unie*. Un año después Margarine Unie adquiere el grupo franco-holandés Calvé, marca que en la actualidad forma parte del portafolio de Unilever.

Mientras tanto, en 1884, una empresa familiar inglesa dirigida por William Lever, comienza a producir el producto Sunlight, un nuevo tipo de jabón hecho con aceite de copra o de corazón de pino que crea más espuma que los jabones tradicionales elaborados a partir de grasa animal. Unos años después, en 1899 introduce en el mercado Escamas Sunlight, un producto para la limpieza del hogar, seguido en 1904 por el lanzamiento de Vim, otro producto destinado a facilitar las tareas del hogar. En el año 1911 Lever Brothers construye en Port Sunlight su primer laboratorio dedicado a la investigación. Y en 1926, la compañía lanza una campaña denominada “Manos Limpias”, con el objetivo de enseñar a los niños sobre la suciedad y los gérmenes y alentarlos a lavarse las manos antes de las comidas y después de la escuela.

Y llegamos al uno de enero de 1930, fecha en la que se constituye de manera oficial Unilever a partir de la unión de Margarine Unie y Lever Brothers, lo que representa una de las fusiones más grandes de la época. Comienza oficialmente la historia de Unilever, de la cual se pueden destacar los siguientes acontecimientos:

⁸⁴ La documentación para la redacción de este apartado ha sido a través de www.unilever.es/conocenos/nuestrahistoria/ última revisión 30/03/2015.











- En la década de 1940, durante los bombardeos de la Segunda Guerra Mundial en Londres, camionetas del jabón Lifebuoy equipadas con duchas calientes, jabón y toallas, ofrecen a los londinenses un servicio gratuito de lavado de emergencia.
- En 1948 Unilever llega a España.
- En 1956 Unilever establece en Holanda un grupo de investigación en materia de nutrición. En la década de los 80 este centro se convertirá en el Unilever Health Institute.
- En el año 1962, a raíz de la petición de la comunidad médica de desarrollo de un producto alimenticio que reduzca el colesterol, Unilever lanza la margarina Flora.
- En 1971 Unilever adquiere Lipton, empresa de té.
- En 1973 se adquiere la compañía española de helados Frigo.
- En 1977 Unilever cuenta con 200 oficinas y fábricas en las que emplea a casi 177.000 personas en los nueve países que conforman la CEE.
- Durante la década de los 80 la compañía lanza nuevos productos que se convertirán en algunas de sus marcas más conocidas a nivel global: Axe, Magnum y Viennetta. También relanza Dove en Europa. Durante estos años adquiere Chesebrough-Pond's, propietaria de marca Pond's.
- En la década de 1990 Unilever adquiere un nuevo enfoque y reestructura su negocio en cuatro áreas centrales: cuidado del hogar, cuidado personal, alimentos y productos químicos especiales. Durante esta misma década, la compañía establece un programa de agricultura sostenible, se compromete a abastecerse de pescado a partir de fuentes sostenibles y en 1995 publica su Código de Principios de Negocio.
- De la década de los 2000, destaca la adquisición de otras compañías por parte de Unilever, entre las que se encuentran Bestfoods (Hellmann's) y Ben & Jerrys.

También destaca el lanzamiento de Flora ProActiv, una margarina con esteroides vegetales que reduce el colesterol y que se convierte en el primer alimento funcional de reducción del colesterol que obtiene la aprobación de la FDA (Food and Drug Administration) y la UE de acuerdo al reglamento de nuevos alimentos e ingredientes alimenticios 258/97. Durante estos años también se sigue trabajando la sostenibilidad, de hecho en el año 2002 lanzan la *Sustainable Agriculture Initiative* que promueve prácticas agrícolas sostenibles.

4.1.3. Unilever España

Tal y como se ha apuntado anteriormente, Unilever llega a España en el año 1948. Desde ese momento los productos de la empresa son utilizados por las familias españolas, dando lugar a la actual cartera de marcas de la compañía en los sectores de la alimentación, cuidado del hogar e higiene personal que se puede observar en la figura 25.

Figura 25: Marcas de Unilever comercializadas en España.

ALIMENTACIÓN	
	
	
	
	
	

CUIDADO DEL HOGAR	
	
	
HIGIENE PERSONAL	
	
	
	
	
	<p>Marca dedicada a suministrar al sector de la hostelería ofreciendo algunas de las marcas producto de Unilever.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de web Unilever⁸⁵

Para llevar a cabo su actividad económica en nuestro país, Unilever España cuenta con una oficina central situada en Viladecans (provincia de Barcelona) y una factoría en Leioa (provincia de Vizcaya) en la que se fabrican margarinas, mahonesas, ketchup y salsas varias. La plantilla de la compañía está formada por unas 850 personas⁸⁶ y cuenta con un órgano de dirección⁸⁷ cuya composición se muestra a continuación:

⁸⁵ www.unilever.es/our-brands/index.aspx última revisión 30/03/2015.

⁸⁶ Fuente: Clase de Ana Palencia (dircom Unilever España) en el m̀ster en Direcci3n de Comunicaci3n Empresarial e Institucional de la UAB el dıa 10/12/2014.

⁸⁷ www.unilever.es/conocenos/unileverespana/estructura/default.aspx última revisi3n 30/03/2015.

Presidencia

Presidente Ejecutivo: Jaime Aguilera

Directores de negocios

Director del negocio de Helados (OOH): Xavier Mon

Directora de Food Solutions: Àngels Solans

Directores funcionales

Director Ventas: Igor Unzalu

Director Financiero/IT: Paulo García

Directora Recursos Humanos: Yolanda Menal

Director Logística: Luca D'Ambrosio

Directora de Comunicación: Ana Palencia

4.2. Desarrollo del trabajo empírico

4.2.1. Análisis entrevistas enfocadas

En el presente punto se expone el análisis de contenido de las entrevistas enfocadas. A partir del análisis de contenido de las once entrevistas realizadas, se extraen los resultados finales en función de las categorías de análisis que se presentan en el último apartado de este capítulo.

4.2.1.1. Análisis de contenido. Entrevista a Ana Palencia (Directora de Comunicación y RSC de Unilever España)

a) Conciencia social en los orígenes de Unilever

La historia de Unilever comienza en 1890 con la fusión de dos empresas comprometidas con la sociedad: *Unie* y *Lever*.

Unie era un fabricante de margarinas que lanzó este producto con el objetivo de ofrecer a la sociedad francesa un sustituto a la mantequilla, producto que en aquella época no estaba al alcance de todos los bolsillos. La margarina se presentó como un producto alternativo más barato y saludable.

Por su parte, *Lever* comercializaba las pastillas de jabón que curaban las heridas de guerra de los soldados de las tropas de la segunda guerra mundial, al utilizarse como antiséptico. La paloma de la paz, como símbolo de Dove, proviene de esta época.

Este compromiso social, que ya se vio en la creación de una margarina adaptada a los bolsillos de todos los consumidores, sigue siendo una de las estrategias que se aplican en la actualidad en España lanzando productos en formatos más pequeños u otras marcas más asequibles para todos los consumidores.

b) Lanzamiento del Plan Unilever para una Vida Sostenible

En el año 2009, se incorpora a la empresa Paul Polman, el actual presidente mundial de Unilever, y presenta la nueva visión de Unilever: doblar el tamaño de la compañía (pasar de una facturación de 40.000 millones de euros en 2009, a llegar a facturar 80.000 millones de euros), reduciendo el impacto medioambiental e incrementando de manera positiva su impacto social.

“Es decir yo voy a crecer, pero haciendo las cosas bien. El resumen es un poco «hacer el bien, haciéndolo bien».”

El año 2009 es un año de diagnóstico, de conocer qué está realizando la compañía en materia de RSC en los 190 países en los que opera, ya que la compañía realiza diferentes iniciativas, pero sin un orden global que las enmarque. Después de este diagnóstico, en 2010, Paul Polman decide poner orden en la RSC que realiza la compañía y lanza el Plan Unilever para una Vida Sostenible, centrado en unos pilares alineados con el proyecto empresarial de Unilever. Durante la presentación del Plan Unilever para una Vida Sostenible, Paul expone el compromiso adoptado por la compañía para alcanzar los tres grandes objetivos propuestos para el año 2020, así como la monitorización y reporte anual a realizar de los compromisos, objetivos y avance del plan para todos los *stakeholders* de la compañía.

c) Los tres pilares del Plan Unilever para una Vida Sostenible

El Plan Unilever para una Vida Sostenible se asienta en tres pilares: *salud y bienestar*, *medioambiente* y *calidad de vida*. Cada uno de ellos presenta sus respectivos objetivos genéricos, así:

- En el pilar de *salud y bienestar*, el objetivo es ayudar a que mil millones de personas tomen acción para mejorar su salud y su bienestar.
- En *medioambiente*, el objetivo es reducir a la mitad la huella medioambiental de los productos Unilever.
- En *calidad de vida*, el objetivo es que el 100% de las materias primas procedentes de la agricultura sean sostenibles.

d) Aterrizaje del Plan Unilever para una Vida Sostenible en los diferentes países

Para cada uno de los tres pilares, se realizan diferentes iniciativas, que varían en función del país, atendiendo a las necesidades del entorno. A modo de ejemplo en el pilar de *salud y bienestar*, España y la India presentan dos iniciativas muy dispares, adecuadas cada una de ellas a su contexto. En el caso de España, se ha detectado la existencia de un problema de salud cardiovascular, más del 50% de la población tiene el nivel de colesterol elevado. Ante esta problemática Unilever España se compromete a crear conciencia en la sociedad española de la importancia y los efectos de esta enfermedad. Otro ejemplo es el caso de la India. Este país presenta un problema de mortalidad infantil debida a enfermedades como diarreas e infecciones respiratorias, causadas por falta de higiene, problemática que en España no existe ya que es común lavarse las manos después de ir al baño, evitando un foco de intoxicación bacteriana. Ante esta situación, Unilever realiza una campaña de educación sobre el lavado de las manos con jabón después de ir al baño. De esta manera se reduce en un 25% el riesgo de enfermedades respiratorias y diarreas. Posteriormente, cada país contabiliza el impacto de sus acciones.

e) Reporte mundial de RSC

Unilever cuenta con un modelo de reporte mundial basado en un *scorecard* (cuadro de mando integral), una especie de hoja Excel con los diferentes objetivos, que cada país rellena. Con la suma de los datos de todos los países se consigue el reporte global.

El reporte se realiza a través de unos *high impact hits* (h&h), los hitos de más alto impacto establecidos. Éstos, que varían en función del país son determinantes a la hora de establecer las diferentes acciones que cada país realiza para contribuir al Plan Unilever para una Vida Sostenible.

Estos reportes están estructurados en los tres pilares del plan Unilever para una Vida Sostenible (salud y bienestar, medioambiente y calidad de vida), que a su vez son subdivididos en distintas líneas de actuación. A modo de ejemplo, *salud y bienestar* se divide en las sub-categorías de *salud e higiene* y en *nutrición*, o la *reducción del*

impacto medioambiental que se divide en las sub-categorías de *gases de efecto invernadero, agua y desperdicios*. Estas sub-categorías se dividen a su vez, en un total de 50 indicadores a través de los que se mide la evolución mundial del Plan de Unilever para una Vida Sostenible. Aunque no todos los países aplican en los 50 indicadores. Pongamos por caso España, que no aplica el indicador de uso de soja proveniente de agricultura sostenible, ya que en nuestro país Unilever no utiliza soja.

El resultado es un documento anual, con los mismos criterios e indicadores establecidos cada año, en el que se presenta la evolución de Unilever en la consecución de los objetivos marcados. A modo de ejemplo, en el 2011 Unilever había conseguido que el 24% de sus materias primas, provenientes de la agricultura, fueran sostenibles, actualmente están en un 48%.

f) Lanzamiento de la estrategia europea de Unilever en materia de RSC

En el año 2010 se crea la figura de un responsable que lidere la sostenibilidad de Unilever en el marco europeo. Esta figura es ocupada por Ana Palencia, quien, ese mismo año, crea la estrategia europea de sostenibilidad para Unilever en Europa.

Esta estrategia europea se ha elaborado a partir de los inputs recibidos de los diferentes países, así como de un análisis del entorno europeo actual, y buscando la alineación con el proyecto empresarial:

“Ha sido un poco: ¿cuáles son los problemas en el entorno europeo? ¿Qué está pasando? ¿Qué cosas podemos hacer nosotros y que esté alienado con el negocio? ¿En qué podemos contribuir?”

g) Líneas de actuación de la estrategia europea de Unilever en materia de RSC

La estrategia europea de RSC de Unilever se basa en cuatro grandes líneas de actuación, que cubren los tres pilares del Plan Unilever para una Vida Sostenible. Estas son:

- *Healt heart*: Engloba aquellas acciones enfocadas a concienciar a la población sobre la importancia de controlar el nivel de colesterol y a ayudar a reducirlo. Esta línea de actuación se realiza bajo la marca Flora ProActiv. Se enmarca en el pilar de *salud y bienestar* del Plan Unilever para una Vida Sostenible.
- *Cost and waste*: Reducción de costes y desperdicios en toda la cadena de valor, promoviendo el reciclado y la reutilización de envases y materiales. Se enmarca en el pilar de *medioambiente* del Plan Unilever para una Vida Sostenible.
- Agricultura sostenible: Trabajar para que las materias primas procedentes de la agricultura sean sostenibles. Se enmarca en el pilar de *calidad de vida* del Plan Unilever para una Vida Sostenible.
- *Feet on the street*: Con el objetivo de reducir el paro juvenil en Europa, se plantea un modelo de negocio de venta de helados en espacios públicos que permita ofrecer empleo a gente joven. Este proyecto se lidera desde España, país asignado para pilotarlo. Se enmarca en el pilar de *calidad de vida* del Plan Unilever para una Vida Sostenible.

A parte de estas cuatro líneas de actuación, comunes en toda Europa, cada país realiza sus propias iniciativas a nivel local.

h) Aterrizaje del Plan Unilever para una vida Sostenible en los diferentes países

La estrategia europea en materia de RSC ha sido explicada por Ana Palencia a todos los países, asegurándose que llega a toda la organización y que los diferentes empleados la conocen y saben cómo se materializa en sus estrategias locales. El objetivo es que los trabajadores de los diferentes países europeos abracen esta estrategia y adquieran un compromiso con ella, ya que “son los primeros embajadores que tenemos, y tienen que hablar de ello”. Se trata, en definitiva, de conseguir un mensaje en materia de RSC alineado “*across Europe*”. El alineamiento en el mensaje, en materia de RSC, es considerado de especial importancia.

i) Iniciativas en España: Reducción del colesterol de Flora ProActiv

Unilever España trabaja en la iniciativa de Flora ProActiv para concienciar a la población sobre el cuidado del colesterol. Una de las acciones realizadas dentro de esta iniciativa ha sido el *Reto de Redueña*, un pequeño pueblo de España que aceptó el reto de reducir su colesterol y lo consiguió. Esta acción se divulgó en espacios publicitarios en televisión.

Otra acción es la creación del *Día Nacional contra el Colesterol* en España, idea registrada por Unilever. El 19 de septiembre de cada año, se celebra el *Día Nacional contra el Colesterol*. En torno a ese día, Unilever presenta estudios sobre el nivel de colesterol de las familias y los individuos y la influencia del estilo de vida en el nivel de colesterol.

Las diferentes acciones realizadas en España, muy relacionadas con el consumidor y la concienciación de la importancia que tiene reducir el colesterol, están repercutiendo de manera positiva en las ventas de Flora ProActiv, incrementando su penetración en los hogares. A nivel mundial, España es el país en el que las ventas de Flora ProActiv están creciendo más, a un ritmo de crecimiento de doble dígito.

j) Iniciativas en España: Agricultura Sostenible de Knorr

En España la iniciativa de *Agricultura Sostenible de Knorr* se trabaja con Agraz, un proveedor de tomate situado en Villafranco del Guadiana, provincia de Badajoz.

El primer paso ha sido enseñarles el código de Knorr de agricultura sostenible que presenta 11 indicadores. Para poder ser proveedor de Knorr, Agraz audita y certifica que el cultivo de tomate se realiza de manera sostenible. Entre las prácticas de cultivo sostenible aplicadas por este proveedor destacan:

- Regar únicamente cuando la tierra lo necesita, para lo cual se han implantado sondas de humedad enterradas a 30 centímetros, que indican cuándo necesita ser regado el campo.

- Controlar la aplicación de pesticidas, para reducir las emisiones de CO².
- Utilizar redes de feromonas con la hormona sexual que atrae a los insectos para verificar si hay una plaga o no, y reducir así el uso de plaguicidas.

El 29 de julio de 2014 se realizó un viaje de prensa a las instalaciones y campos de cultivo de Agraz, donde se mostró a los periodistas asistentes las prácticas de agricultura sostenible realizadas.

Unilever trabaja con los agricultores a nivel mundial para hacerlos más competitivos. En el caso español, se ha trabajado en el desarrollo de Agraz, que actualmente exporta a trece países de Unilever y produce 185.000 toneladas de tomate para Unilever. Por otra parte, el modo de trabajar de Unilever exigiendo unas prácticas de agricultura sostenible, produce ahorros en los agricultores, concretamente, la implantación de las sondas de humedad en Agraz ha provocado un ahorro de 1.500 millones de litros de agua por hectárea al año.

Con el objetivo de impulsar las prácticas de cultivo sostenible, Unilever cuenta con la Fundación Knorr, que dispone de un presupuesto anual de un millón de euros para financiar nuevos proyectos a los agricultores. La Fundación financia el 50% de los proyectos, el otro 50% recae en los agricultores. Para conseguir esa financiación, los proveedores deben presentar un proyecto.

k) Iniciativas en España: Soy Frigo⁸⁸

La aplicación de la iniciativa europea *Feet on the Street* se realiza en España bajo el nombre *Soy Frigo*, cuya finalidad es reducir el paro juvenil en España, que está en torno al 55%. Para ello, se plantea un modelo de negocio de venta de helados en espacios públicos que permita ofrecer empleo a gente joven, tanto a estudiantes como a jóvenes en riesgo de exclusión. Unilever les dota de un carrito, bicicleta de *Piaggio* o moto con remolque para que puedan realizar la actividad. También se encarga de la

⁸⁸ Durante la realización de esta entrevista el proyecto *Soy Frigo* se denominaba *Frigo y tú*. En el análisis de contenido se aplica la denominación vigente actualmente: *Soy Frigo*.

obtención de la licencia municipal, así como de indicar a los jóvenes los eventos que se realizan en el municipio para organizar el recorrido de venta.

El objetivo del año 2015 es crear 500 puestos de trabajo.

Al ser España el país encargado de pilotar este proyecto y con el fin de que sea replicable en distintos países, paralelamente se está creando un modelo “*proven and repeatable*” que sirva como guía para la aplicación en otros países.

l) Otras iniciativas en España

Otras iniciativas que se realizan en España en materia de RSC son el *Plan Unilever Comparte* y la *guía de desperdicios alimentarios*.

El *Plan Unilever Comparte* es la aplicación del Plan Unilever para una Vida Sostenible a una ciudad en concreto, cuya finalidad es mejorar la calidad de vida, salud y medioambiente de Viladecans, lugar de la sede de Unilever España.

La *guía de desperdicios alimentarios* se enmarca dentro de la reducción del impacto medioambiental. Esta guía fue creada en el año 2014 por el Comité de Sostenibilidad de Unilever España. Cuenta con el aval del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

m) Los *partners* de Unilever España en materia de RSC

Para llevar a cabo las diferentes acciones de RSC que se realizan en España, Unilever cuenta con una serie de *partners* que les apoyan, no sólo en la ejecución de las diferentes acciones, sino también en la creación. Anteriormente, Unilever pensaba una acción determinada y se la plantaba al *partner* en cuestión, no obstante, esto ha cambiado. Actualmente las acciones son co-creadas conjuntamente entre Unilever y sus *partners*.

Entre los *partners* de Unilever España se pueden citar:

- La Fundación de Hipercolesterolemia en la iniciativa de reducción del colesterol de Flora ProActiv.
- El ayuntamiento de Viladecans (alcalde, educación, medioambiente, servicios sociales) para el *Plan Unilever Comparte*.

4.2.1.2. Análisis de contenido. Entrevista a Manel Gómez (Miembro del Comité de Sostenibilidad de Unilever España)

a) Estructura y funcionamiento del Comité de Sostenibilidad

El Comité de Sostenibilidad se crea en el año 2012 y está liderado por Ana Palencia. En el momento de la formación, se buscaron a diferentes perfiles de conocimiento dentro de la compañía para invitarles a formar parte, quienes de manera voluntaria aceptaron o no, ya que formar parte de Comité de Sostenibilidad es voluntario. Actualmente es un equipo multidisciplinario formado por unas 20 personas que representan casi todas las áreas de la compañía: marketing, ventas, finanzas, *supply*, etc.

El Comité se reúne cada mes y medio. Estas reuniones siguen una agenda, primero se repasa la minuta de la reunión anterior, posteriormente se trabajan los nuevos temas: Ana Palencia explica lo último que se ha presentado en Europa y los miembros del Comité que tengan algún proyecto lo presentan. Después se debaten las distintas iniciativas, detectando fallos y aportando mejoras y nuevas ideas. Una vez acabada la reunión los miembros del Comité se llevan deberes, tareas que deben realizar de cara al próximo encuentro. Algunas de estas reuniones se realizan fuera de las oficinas de Unilever, por ejemplo, en el 2014, una de ellas se hizo en el Salón de la Alimentaria de Barcelona. Además, cada mes y medio se invita a una persona ajena al Comité a asistir a una reunión para ver cómo funcionan.

El Comité cuenta con el apoyo del presidente, quien está interesado en estos temas.

En el Comité también participa gente externa, como una agencia de medios, que aportan otra visión.

b) Funciones del Comité de Sostenibilidad

Las funciones del Comité de Sostenibilidad de Unilever se pueden dividir en tres:

- Abordar las principales iniciativas que están realizando en Unilever España:
 - El *reto Flora ProActiv* de reducción del colesterol, dentro del pilar de *salud y bienestar*.
 - La reducción del uso de agua y otras acciones de cultivo sostenible en *Agraz*, dentro del *Plan de Agricultura Sostenible de Knorr*.
 - *Friigo y tú*, un programa de generación de empleo para jóvenes menores de 30 años que tengan problemas sociales. Se trata de un proyecto llevado por Ana Palencia con el Ministerio de Empleo. Este proyecto se quiere extender al resto de Europa.
- Crear, desarrollar y ejecutar acciones de RSC. En el año 2014, se elaboró una *guía de residuos* y se organizó la *Semana Unilever en Viladecans*.
- Animar a la gente a participar en las diferentes acciones de voluntariado.

c) Creación de iniciativas

Al ser Ana Palencia quien lidera la estrategia de sostenibilidad europea de Unilever, algunas iniciativas nacen de ella, otras del Comité de Sostenibilidad que funciona a través de *brainstormings*. En otras ocasiones Ana acude a las reuniones del Comité con el borrador de una idea y los miembros del Comité aportan sus sugerencias, acabando de desarrollar la idea entre todos.

El hecho de que el Comité esté formado por un equipo interdisciplinario de diferentes departamentos aporta un conjunto diverso de ideas y conocimiento a la hora de desarrollar las diferentes iniciativas, ya que cada miembro proporciona sugerencias de mejora desde la óptica del departamento al que pertenece, por lo que se generan sinergias de trabajo.

“Enseguida que sacas una idea, piensas en el departamento. Luego el de logística «Ostras, pues no sé con los camiones, con el CO²... otras este proyecto nos podría ir bien porque...». Y lo bueno es eso, que de una pequeña idea, enseguida sale una gran idea. Y para nosotros es súper enriquecedor porque yo que estoy en ventas, me suena

a chino muchas veces logística, me suena *supply* a chino, de lo que están haciendo. Y al revés. Entonces cuando empezamos a trabajar entre todos creamos una comunión muy buena. Y nos entendemos mucho más. Y recuerdo el otro día, ahora que tenemos un proyecto de mercancía por tren y camiones, con el proyecto de *Frigo y tú*, «vamos a buscar herramientas que no tengan emisiones de CO²», otro te explica cómo funcionan y tú piensas «entiendo mucho más la compañía». Fomenta las sinergias.”

d) Comunicación del trabajo del Comité a los empleados de Unilever

Los avances del Comité de Sostenibilidad se explican a los empleados de Unilever a través de una *newsletter* y en las reuniones plenarias de la compañía.

La *newsletter* es un boletín interno que se envía cada seis meses desde el Departamento de Comunicación. En él se informa a los empleados de las decisiones que se han tomado en el Comité.

La reunión plenaria es una reunión que se realiza cada dos meses en un auditorio cercano a las oficinas, al que acuden los 400 empleados de las oficinas. En estas reuniones, uno de los puntos del día es el programa de voluntariado y RSC. Con el objetivo de hacer partícipe a toda la compañía, Ana o un miembro del Comité explican lo que se está realizando desde el Comité de Sostenibilidad.

e) Semana de Unilever

La *Semana de Unilever* es una acción del año 2014 creada y ejecutada por el Comité de Sostenibilidad. La acción se realizó en 5 o 6 supermercados de la población e Viladecans. Durante una semana, el 5% de lo recaudado en las ventas de productos de Unilever realizadas en esos supermercados se destinó a la Fundación Viladecans Solidaria para cubrir necesidades básicas de habitantes de la ciudad.

- i. Planificación: La idea surge y se planifica dentro del Comité de Sostenibilidad, con las aportaciones de los distintos miembros que la componen.
- ii. Implementación: La ejecución se realiza conjuntamente entre el Comité de Sostenibilidad, diversos departamentos de Unilever y colaboradores externos.

El Departamento de *Marketing* desarrolla la publicidad (*carteles y stoppers*), el Departamento de Ventas trabaja el material de animación en el punto de venta y habla con los distribuidores para conseguir su colaboración, los distribuidores ceden sus locales, el ayuntamiento facilita la promoción del acto a través del boletín oficial y carteles.

- iii. Seguimiento y control: Se realiza un seguimiento de las ventas para conocer el impacto de la acción. En comparación con el mismo mes del año anterior, se ha producido un incremento de un 20% en las ventas de Unilever en esos 5 o 6 supermercados.
- iv. *Partners*: Desataca la colaboración del ayuntamiento de Viladecanss y los distribuidores en cuyos locales se realiza la *Semana de Unilever*.

f) Programa de voluntariado UNidos

Unilever cuenta con un programa de voluntariado interno. Cada empleado puede realizar ocho horas de voluntariado anuales dentro de su jornada laboral. Estas ocho horas pueden ser un día, o se pueden repartir en diferentes jornadas. Algunas de las acciones de voluntariado que se realizan son:

- *Coaching* a jóvenes de entre 15 y 17 años que no han acabado la ESO y están realizando un curso de formación profesional. La Fundación Exit, en colaboración con la Fundación Can Calderon, realiza unos programas de cualificación profesional inicial para jóvenes no graduados en educación secundaria obligatoria. Dentro de estos programas, unos 15 o 20 voluntarios de Unilever hacen de coach de uno de estos jóvenes. Durante tres meses se reúnen cada viernes con ellos para orientarles, animarles y ayudarles. Durante estos tres meses, cada viernes de 9h a 14h acuden a las oficinas de Unilever y se les enseñan los diferentes departamentos, cómo trabajan, qué realizan, etc. Al final de esos tres meses realizan un taller de cocina con los cocineros de la gamma Knorr, en la cocina industrial de Unilever.

- Colaboración con la asociación de niños con síndrome de down, ASDIVI. Cada año realizan diversas acciones con ellos, entre las que destaca un partido de fútbol.
- Reparto de rosas en asilos y residencias el día de Sant Jordi.
- Cuenta cuentos a niños hospitalizados.

4.2.1.3. Análisis de contenido. Entrevista a Miguel Martí (Project leader de Soy Frigo⁸⁹)

a) El proyecto Soy Frigo

Soy Frigo es la aplicación en España del proyecto europeo *Feet on the street* cuya misión es facilitar la inserción laboral de jóvenes menores de 30 años y fomentar el autoempleo y el emprendimiento. Para ello se plantea un modelo de negocio de venta de helados en espacios públicos. España y Portugal son los países pioneros en Europa. En el año 2014 se realiza una prueba piloto en ambos países. En Portugal este programa es denominado *Academia Ola* y está enfocado a estudiantes universitarios, en España, *Soy Frigo* se dirige a jóvenes en riesgo de exclusión social.

Este proyecto, que se enmarca dentro del pilar de mejorar la calidad de vida del Plan Unilever para una Vida Sostenible, se articula en tres fases:

- Capacitación de las personas
- Generación de empleo
- Seguimiento

Para la capacitación de las personas se realiza un curso previo de tres días en que se les explica a los jóvenes cómo elaborar un currículum digital, se les enseña cómo promocionar la venta a través de las redes sociales, se les aportan nociones básicas de técnicas de ventas y gestión de stocks y finalmente se les otorga un certificado de manipulación de alimentos.

⁸⁹ Durante la realización de esta entrevista el proyecto *Soy Frigo* se denominaba *Frigo y tú*. En el análisis de contenido se aplica la denominación vigente actualmente: *Soy Frigo*.

La generación de empleo se realiza a través de la venta de helados. Esta actividad económica se puede llevar a cabo a través de distintos canales de venta como ferias y fiestas patronales, zonas comerciales, playas y zonas de baño, eventos deportivos, centros históricos, parques y jardines, etc. En definitiva en lugares donde haya gente en momento de ocio. Para llevar a cabo esta actividad, Unilever dispone de cuatro equipamientos distintos que son cedidos a los jóvenes en función de la superficie en la que vayan a establecerse. Estos equipamientos son una scooter (una *Piaggio* roja y blanca), una bicicleta con un sidecar lateral con la nevera, un remolque (indicado para zonas de alto tráfico, como conciertos) y un carrito (especialmente indicado para zonas de arena).

El seguimiento de la actividad se realiza a través de indicadores como el *pick up rate*, que establece el porcentaje de compra respecto a todas las personas que pasan.

En el año 2015 se está realizando el test año completo del proyecto. Adicionalmente, desde el Departamento de Comunicación, se está coordinando el desarrollo de un *toolkit*, un modelo de implementación del proyecto *Feet on the street* en cualquier país europeo. Este modelo consta de 5 fases:

- Equipamientos: Indicación de los mejores equipamientos a utilizar.
- El "*approach*" con el que acudir a los ayuntamientos y qué tipo de *partner* es el adecuado para conseguir las licencias.
- Activación del punto de venta.
- Tipos de contrataciones.
- Ejecución: Qué localizaciones y canales son más rentables, qué indicadores de éxitos utilizar.

Son los diferentes departamentos encargados de cada una de las fases los que están desarrollando los diferentes apartados del *toolkit*. Así, por ejemplo, recursos humanos desarrolla el apartado de contratación, el director comercial desarrolla el apartado de la ejecución y localizaciones y el personal de *cabinets* realiza el de los equipamientos.

b) Evaluación del entorno en el proyecto Soy Frigo

A finales de 2013, el presidente mundial de Unilever, Paul Polman, realiza una visita de negocio a España y Portugal. Durante esta visita los *senior managers* de ambos países explican a Paul la problemática existente en torno a la elevada tasa de desempleo:

“La tasa de desempleo juvenil (...) en Europa es el 25%, pero en España es el 55% y en algunas comunidades está rozando el 80%.”

A partir del conocimiento de esta situación, y dentro del pilar de mejorar la calidad de vida del Plan Unilever para una vida Sostenible, Paul Polman sugiere convertir esta amenaza en una oportunidad. Se pide a los *senior managers* españoles que presenten un proyecto enfocado en la reducción del desempleo.

c) Planificación del proyecto Soy Frigo

Dos meses después de la visita de Paul Polman a España, se presenta al presidente europeo un primer borrador de proyecto, en el que se expone la problemática actual de desempleo que padece la sociedad europea, la idea de poder generar puestos de trabajo a través de la venta de helados y la inversión requerida para poder llevarlo a cabo.

En febrero de 2014, el presidente europeo aprueba la iniciativa. Se establecen dos meses para la confección de un proyecto más elaborado, se asigna un presupuesto de dos millones de euros para inversión en equipamiento y se designa a un responsable de proyecto en España (Miguel Martí) y otro en Portugal (Miguel Lereu). En marzo de 2014 los dos responsables de proyecto viajan hasta Tailandia para conocer la operatividad de la venta de helados en países donde la venta ambulante es habitual. Allí se analizan cuestiones como: cuáles son los mejores equipamientos, cómo se organizan las rutas, cómo se planifican las diferentes ubicaciones, cuáles son los indicadores de éxito, qué volumen de personas tiene que tener una localización para ser rentable, etc. Además se organiza un taller de trabajo de movilidad al que acuden empleados de diferentes países como Vietnam, la República de Sudáfrica, México o Brasil para exponer los mejores casos de éxito y los principales errores.

De vuelta en España, el mismo mes de marzo de 2014, y con todo el conocimiento adquirido, se empieza a planificar el proyecto. Se establecen los objetivos: crear 500 empleados en España durante el año 2015 y generar 10.000 puestos de trabajo en Europa para el año 2020. Posteriormente, se comienza a trabajar en la elección de los equipamientos más adecuados y en la obtención de licencias municipales.

d) Implementación del proyecto Soy Frigo

Soy Frigo es un proyecto transversal, en cuya implementación están implicados diferentes departamentos de la compañía: finanzas, recursos humanos, comunicación, ventas, marketing, etc. Miguel Martí es el Project leader que coordina el trabajo realizado entre todos. Periódicamente se realizan reuniones entre todos los implicados para explicar la evolución del proyecto.

Al tratarse de una iniciativa para la creación de empleo, el primer paso es presentarla en el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, a esta reunión, igual que a todas las reuniones de “alto standing” asiste el *project leader* y un miembro del Departamento de Comunicación. En esta reunión se explica quién es Unilever, qué es el Plan Unilever para una Vida Sostenible y qué es *Soy Frigo*.

El siguiente paso es conseguir las licencias de venta en espacios públicos. Entre el *project leader* y el equipo de ventas, se visitan los diferentes ayuntamientos en los que se desea obtener licencia. Estas licencias no se otorgan a Unilever, sino a una empresa de inserción local. También se acude a los clientes del sector de la hostelería, concretamente se menciona a campings, a quienes se les ofrece un equipamiento para el camping a cambio de generar un puesto de empleo para la venta de helados.

Paralelamente se compra el equipamiento necesario y se adapta a las condiciones de nuestro país. A modo anecdótico, en España no existe la misma arena que en Brasil, México o Tailandia, por lo que hubo que adaptar los vehículos de venta a las condiciones de la arena de las playas españolas.

Posteriormente se realiza la contratación de los jóvenes. Esta contratación se efectúa a través de un tercero, en el año 2014 fue Manpower. Durante ese año, la selección de los candidatos se realizó a través de bolsas municipales de empleo, servicios sociales y Fundación Exit. El target en el que se centró el proyecto en el año 2014 era el colectivo de jóvenes en riesgo de exclusión social. La experiencia resultó muy positiva para Unilever, por lo que para la edición de 2015 se plantea reforzar el target seleccionado. Para ello, se está realizando un convenio con FAEDEI (Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción) para trabajar con ellos las candidaturas y contrataciones.

En relación al curso de capacitación previo al inicio de la venta de helados, éste se organiza a través de Manpower.

e) Seguimiento y control del proyecto Soy Frigo

Una manera de controlar la evolución de este proyecto es a través de los puestos de trabajo generados. En el año 2014, que fueron seis meses de prueba para poner en marcha el proyecto definitivo en 2015, se crearon 275 puestos de trabajo. Para el año 2015 se esperan conseguir 500.

Otra manera de hacer un seguimiento del progreso del proyecto es a través del indicador anteriormente citado *pick up rate* (*de todas las personas que pasan por delante de uno de los puestos, qué porcentaje compra*), que tiene que estar entre el 1 y el 2%.

Durante la prueba de 2014, también se ha detectado que el diseño de la *Piaggio* utilizada no seducía al consumidor ya que “pensaba que era una camioneta de reparto”. Como consecuencia, se ha pasado a un diseño más *vintage* con el logotipo clásico de Frigo de los años noventa.

f) Comunicación del proyecto Soy Frigo

La divulgación del proyecto *Soy Frigo* se realiza tanto para públicos externos, como públicos internos. Comenzamos por los externos. Una de las maneras de comunicar este proyecto es con publicaciones en los medios de comunicación, a través de la realización de ruedas o notas de prensa para los medios locales en cuyos municipios se lleva a cabo este proyecto.

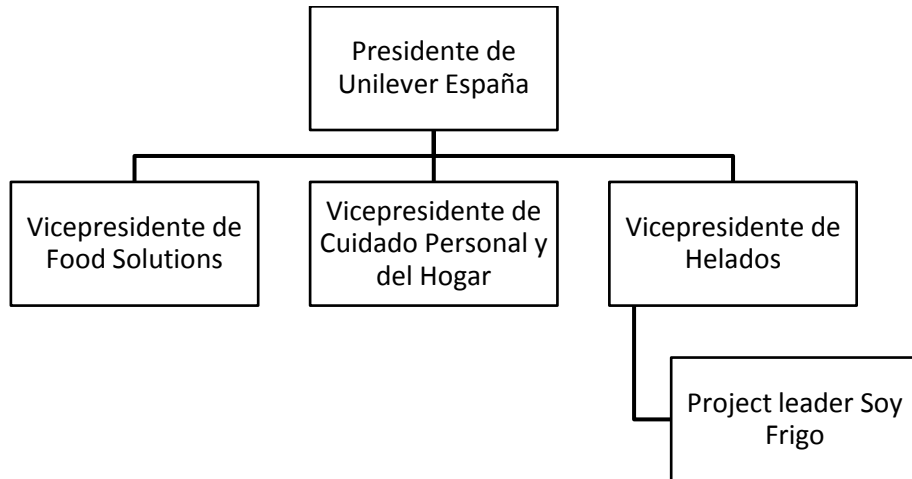
Para la edición de 2015, se plantea una estrategia de comunicación a través de redes sociales. La idea es incentivar al consumidor a compartir vía Twitter o Instagram la iniciativa *Soy Frigo*. Para ello, en cada compra de helado se va a entregar un punto de libro con información del proyecto para que el consumidor sepa que está participando en esta iniciativa de creación de empleo. Además, por cada foto o comentario conseguido, los vendedores de helados sumarán puntos. El que consiga más puntos, obtendrá algún premio (sin especificar), con lo que se pretende que sean los propios vendedores los que animen al consumidor a compartir ese momento en las redes sociales.

En relación a la comunicación interna de este proyecto, destaca una reunión internacional, la CLC (*Change Leadership Conference*), que se realiza anualmente en Londres y a la que acuden los 200 presidentes o personas más relevantes de la compañía a nivel mundial. Durante la reunión de 2014 se presentaron los 4 o 5 proyectos más relevantes de la compañía en materia de RSC. Uno de ellos fue este proyecto. A la reunión acudieron los dos responsables de proyecto de España y Portugal, donde fueron nombrados “héroes” del año de la compañía. También se realizó un vídeo interno dirigido a los presidentes de Unilever de otros países, en el que ambos responsables explican el proyecto con el objetivo de animarlos a sumarse a la iniciativa.

g) Responsable del proyecto Soy Frigo

Soy Frigo es un proyecto gestionado por un *project leader*, Miguel Martí, quien reporta al vicepresidente de la Unidad de Negocio de Helados. Unilever España tiene tres

vicepresidentes, uno para cada área de negocio, quienes reportan directamente con el presidente de Unilever España. A continuación se presenta un organigrama que pretende aclarar la situación del responsable del proyecto Soy Frigo en la estructura de Unilever.



h) Departamentos implicados en Soy Frigo

Soy Frigo es un proyecto transversal que implica a diversos departamentos de Unilever. A continuación se citan algunos ejemplos:

- Comunicación acude a las reuniones más importantes de presentación del proyecto. También elabora el *toolkit*.
- Recursos Humanos colabora en lo referente a la contratación de los jóvenes.
- Ventas se ocupa de las licencias y localizaciones.
- El personal de *Cabinets*⁹⁰ trabaja en el desarrollo de los equipamientos.

i) Partners implicados en Soy Frigo

En la consecución de este proyecto intervienen diferentes *partners*: el Ministerio de Empleo, ayuntamientos, clientes de hostelería, Manpower, servicios sociales, Fundación Exit y FAEDEI. Esta última es de especial interés para la edición de 2015.

⁹⁰ Personal dedicado al desarrollo de las neveras móviles para la venta de helados.

FAEDEI es una federación de empresas de inserción en España. Las empresas de inserción son empresas de trabajo que reinvierten la totalidad de los beneficios generados y contratan a gente en riesgo de exclusión social. Estas empresas no únicamente contratan a personas en riesgo de exclusión social, sino que además les establecen unos itinerarios de formación e inserción. A modo de ejemplo, si a una de las personas contratadas le falta el graduado, deberá dedicar un porcentaje de su tiempo a obtenerlo. En España existen 200 empresas de inserción.

Esta federación de empresas tiene representación en Europa, lo cual resulta de especial interés a Unilever para la aplicación de este proyecto en otros países europeos.

4.2.1.4. Análisis de contenido. Entrevista a Anna Montanyà (Departamento de Comunicación de Unilever España)

a) Agraz, el ejemplo español del Plan de Agricultura Sostenible de Knorr

El Plan de Agricultura Sostenible de Knorr proviene del lanzamiento en 2010 del Plan Unilever para una Vida Sostenible que se fundamenta en tres pilares: *nutrición y bienestar, medioambiente y calidad de vida*. Este plan se sitúa en el tercer pilar, teniendo como finalidad mejorar la calidad de vida de los pequeños agricultores que aportan las materias primas a Unilever y conseguir que todas las materias primas que provengan de la agricultura sean sostenibles. Es un plan que se establece en 2010 y marca un objetivo para el año 2020: que el 100% de los proveedores sean sostenibles. Para ello, Anna incide en que se tiene explicar al consumidor y proveedor qué es sostenibilidad, y en qué se diferencia de lo ecológico u orgánico.

A través del Plan de Agricultura Sostenible de Knorr se forma a pequeños agricultores para que cultiven de manera sostenible, cumpliendo los once indicadores establecidos por Unilever. Sólo si se cumplen todos los indicadores, el agricultor obtiene el sello de agricultura sostenible y puede ser proveedor de Unilever.

El ejemplo en España es Agraz un proveedor de tomate de Unilever situado en la provincia de Badajoz, que provee a más de 17 países de Unilever. Con este proveedor se ha trabajado, de igual modo que con el resto de proveedores mundiales, estableciendo técnicas de reducción del consumo de agua, fertilizantes y pesticidas para conseguir un cultivo sostenible.

b) Implementación del Plan de Agricultura Sostenible de Knorr

El primer paso para la implementación de la agricultura sostenible es el establecimiento de 11 indicadores que todo agricultor debe cumplir para que el cultivo se realice de manera sostenible. Los proveedores son auditados anualmente para verificar su cumplimiento.

Una vez establecidos los indicadores, el siguiente paso es la formación que realiza Unilever a los diferentes proveedores sobre técnicas de cultivo sostenible. En el caso de Agraz, su presidente acude cada año a Rotterdam o Alemania a unas reuniones dónde van todos los agricultores proveedores de Unilever y se le informa sobre nuevas tecnologías y nuevos cultivos. Este viaje es costado por Unilever.

Otra de las patas de la implementación de técnicas de cultivo sostenible son las herramientas necesarias. En el caso de pequeños agricultores que no disponen de las infraestructuras requeridas para llevar a cabo un cultivo sostenible, Knorr les financia la maquinaria que necesiten.

c) Comunicación a través de un viaje de prensa

A finales de julio de 2014 se realiza un viaje de prensa a Villafranco del Guadiana, para mostrar cómo trabaja Agraz dentro del Plan de Agricultura Sostenible de Knorr. A este viaje asisten Ana Palencia y Anna Montanyà del Departamento de Comunicación, Paco Prat del Departamento de *Marketing*, el Departamento de I+D y un cocinero.

La visita se realizó en dos días. Primer día, se le dio la bienvenida a los periodistas, posteriormente se presentó el Plan Unilever para una Vida Sostenible y el Plan de

Agricultura Sostenible de Knorr, que lo realizó Paco Prat (marketing). Finalmente el cocinero de Unilever, Jaime Drudis, realizó una cata de tomates para los asistentes comparando la diferencia sensorial de un tomate de cultivo sostenible y un tomate de invernadero.

Durante el segundo día, se visitaron los campos de cultivo para ver de primera mano la recolecta del tomate. Además Agraz les explicó cómo se realiza la recolecta y qué formación les ha dado Unilever, qué herramientas y máquinas han sido financiadas por Unilever y qué ahorro les ha supuesto la aplicación de técnicas de cultivo sostenibles. Posteriormente se visitó la fábrica para ver el proceso de transformación de tomate en polvo y tomate triturado, el producto que finalmente es vendido a Unilever.

A este viaje acudieron 12 periodistas, de televisión, radio y prensa escrita, de medios especialistas en sostenibilidad y de medios generalistas. A modo ejemplo cita el caso de El Tiempo de Antena 3, que realiza pequeños reportajes sobre sostenibilidad; también menciona la presencia de un medio especializado en economía, que se centró en explicar el ahorro en costes conseguido con el proyecto, el número de trabajadores a los que da empleo y el número de países a los que exporta Agraz dentro de Unilever.

La finalidad del viaje era conseguir presencia del Plan de Agricultura Sostenible de Knorr en los medios, que se explicara lo que la empresa está realizando en el marco de ese plan de cultivo sostenible. La presencia lograda en los medios más generalistas y especializados en sostenibilidad iba acompañada de la marca Unilever; en el caso de medios más especializados en marketing la marca que se mencionaba era Knorr.

Unilever considera que la cobertura mediática conseguida fue muy buena.

Posteriormente al viaje de prensa, se ha incluido en los envases de productos Knorr la información del Programa de Agricultura Sostenible. De esto modo, se comunica el proyecto al consumidor a través del propio producto.

d) Departamentos implicados en el cultivo sostenible de Agraz

El primer departamento implicado en el cultivo sostenible de Agraz es el Departamento de Comunicación, puesto que el Plan de Agricultura Sostenible de Knorr cuelga del Plan Unilever para una Vida Sostenible.

La formación que Unilever realiza a los agricultores recae en el Departamento de I+D. Se trata de un departamento de técnicos y agrónomos especialistas en técnicas de cultivo sostenible.

También es partícipe el Departamento de *Marketing*, recordemos que el plan se denomina Plan de Agricultura Sostenible de Knorr, relacionándose directamente con la marca producto.

Para temas relacionados con la calidad del producto, intervienen los chefs de Unilever.

En relación al viaje de prensa, el Departamento de Comunicación realizó la convocatoria de prensa, enviando un dossier de prensa en el que se explicaba la agenda del viaje, los portavoces asistentes, etc.

e) Departamento de Comunicación de Unilever España

El Departamento de Comunicación de Unilever está formado por tres personas:

- Ana Palencia, responsable del departamento de comunicación y encargada de la parte de comunicación institucional de Unilever.
- Iris Pérez, centrada en la comunicación interna de Unilever y en la comunicación externa del área de cuidado personal y del hogar.
- Anna Montanyà, centrada en la comunicación externa de las marcas de alimentación. También apoya a Ana Palencia en la parte de comunicación de nutrición y bienestar del Plan Unilever para Una vida Sostenible.

f) Gestión de las redes sociales de Unilever

El área de redes sociales está formada por los departamentos de *Marketing*, Recursos Humanos y Comunicación, que representan las patas por las que Unilever quiere ser conocida: su gente (Recursos Humanos), sus marcas (*Marketing*) y el Plan Unilever para una Vida Sostenible (Comunicación). Este triángulo por el que Unilever desea ser reconocida se denomina *Unilever Brand*.

El seguimiento de las redes sociales lo realiza un *community manager* externo a la compañía. Esta persona establece calendarios mensuales o quincenales con los *tweets* preparados para ese periodo concreto. Estos calendarios son trabajados y aprobados por los tres departamentos.

Desde el perfil corporativo de Unilever en redes sociales se comunican acciones relacionadas con recursos humanos, la RSC de la compañía y sus marcas. En el caso de las comunicaciones sobre las marcas producto, se vinculan a la parte social de la compañía, ya que para fines de comunicación comercial se utilizan los perfiles en redes sociales de cada una de las marcas producto.

4.2.1.5. Análisis de contenido. Entrevista a Víctor Rubio y Raúl Macarro (Sustainability Manager y Plant Sustainability Manager en Agraz)

a) La empresa Agraz

Agraz es una empresa familiar española⁹¹ fabricante de tomate en polvo y concentrado que cuenta con una planta en Villafranco del Guadiana⁹² (provincia de Badajoz), en la que se producen los tres productos comercializados por la compañía: tomate concentrado, tomate en dados y tomate en polvo.

⁹¹ El 78% por la empresa pertenece a la familia Gomendio y el 22% restante a dos directivos de la compañía

⁹² Agraz también dispone de una fábrica en Estados Unidos en la que se produce tomate en polvo y otra en China en la que se elabora tomate concentrado. No obstante, la entrevista se ha centrado en las actividades llevadas a cabo exclusivamente en la fábrica de Villafranco del Guadiana.

Relación contractual entre Agraz y Unilever

Agraz es proveedora de Unilever. Los tres tipos de tomate producidos en la fábrica extremeña son productos suministrados a Unilever, quien los utiliza para la elaboración de sopas y cremas Knorr y ketchup.

Los principales países con fábricas de Unilever a los que Agraz provee de tomate son, por orden de cercanía: España, Francia, Inglaterra, Holanda, Alemania, Italia, Polonia, Hungría y Rumanía. En el caso de España, se trata de la fábrica de Leioa, provincia de Vizcaya, donde Unilever fabrica el ketchup.

La relación comercial entre Unilever y Agraz está establecida desde antes de la adquisición de Knorr por parte de Unilever⁹³. Por aquel entonces, Agraz era proveedor de ambas compañías. Después de la adquisición, se siguió manteniendo la relación comercial establecida con ambas marcas.

Relación contractual entre Agraz y los agricultores

Agraz cuenta con un Departamento Agrícola, formado por un responsable y cuatro técnicos, encargado de la relación con los agricultores: contratación, supervisión y asesoramiento continuado. Estos agricultores son externos a la compañía, Agraz les paga por la provisión del tomate que será tratado en la fábrica. Una gran parte de estos agricultores es la misma todos los años, aunque cada año se incorpora algún agricultor o se cae alguno por determinadas circunstancias.

El proceso de cultivo del tomate es el siguiente:

- Enero - febrero: Se pone la semilla en el semillero.
- Finales de marzo – principios de abril: Se trasplanta la planta del tomate del semillero al campo.
- Finales de julio – finales de septiembre: Se recolecta el tomate.

⁹³ En el año 2000 Unilever adquiere la compañía Bestfoods, fabricante de Hellmans y Knorr. Fuente: elpais.com/diario/2000/06/07/economia/960328815_850215.html última revisión 03/09/2015 y www.unilever.es/conocenos/nuestrahistoria/2000/ última revisión 03/09/2015.

Durante los meses de enero y febrero, el Departamento Agrícola realiza la contratación de la campaña anual en función de la capacidad de la fábrica y de las ventas cerradas por los comerciales. El objetivo suele estar alrededor de 190.000 toneladas de tomate fresco. En el momento de la contratación se fija el precio que va a ser pagado al agricultor, independientemente de que al llegar el momento de recogida, sea un año de superproducción o escasez de tomate. El hecho de establecer un precio fijo para el agricultor es posible gracias a la relación a largo plazo que Agraz tiene con Unilever y otras empresas.

En el momento de la contratación, el Departamento Agrícola facilita al agricultor el programa de entregas de tomate en función de la superficie de cultivo que tenga. Esto significa que si se estima un rendimiento medio por hectárea X para un agricultor, en el programa de entregas se indica qué porcentaje de ese rendimiento medio estimado debe ser entregado en julio, qué porcentaje debe ser entregado en agosto y qué porcentaje en septiembre.

Departamento de Sostenibilidad de Agraz

Inicialmente la sostenibilidad estaba integrada en el Departamento Agrícola, pero esto conllevaba un problema. Al llegar la campaña de recogida del tomate, la venta era la prioridad, por lo que se dejaba de realizar el seguimiento de los temas relacionados con la sostenibilidad (recogida de datos, control de sondas, etc.). La solución pasó por crear, en el año 2010, un departamento dedicado exclusivamente a la divulgación, asesoramiento, seguimiento y control de las prácticas sostenibles por parte de los agricultores.

Actualmente el Departamento de Sostenibilidad de Agraz está formado por dos personas: Víctor Rubio que es *Sustainability Manager* y Raúl Macarro que es *Plant Sustainability Manager*.

b) Código de Agricultura Sostenible de Unilever

En Junio de 2007 Unilever convoca a Agraz a una reunión en Heilbronn (Alemania). En esa reunión, Unilever presenta a sus proveedores un programa basado en un código de buenas prácticas denominado SAC (*Sustainable Agriculture Code*). A partir de ese momento, Unilever comienza a realizar auditorías a Agraz, basándose en la aplicación de ese código. La aplicación de las auditorías se realiza de manera paulatina, hasta que en 2010 desde Unilever hablan con el presidente de Agraz para indicarle la importancia que adquiere para Unilever la Sostenibilidad, lo que lleva a Agraz, a crear su Departamento de Sostenibilidad.

El Código de Agricultura Sostenible de Unilever está formado por once capítulos a cumplir por parte de los proveedores. Estos son:

1. **Principio de mejora continua.** Los proveedores deben ir mejorando sus indicadores de sostenibilidad año tras año. Es un principio fundamental para Unilever.
2. **Fertilizantes, pesticidas y combustible.** Hace referencia a la reducción del uso de estos productos, utilizándolos sólo cuando es necesario.
3. **Control de suelo.** Se insiste en el análisis y cuidado del suelo, animando a practicar la rotación de los terrenos de cultivo.
4. **Control de aguas.** Hace referencia a la reducción del consumo de agua.
5. **Biodiversidad.** Proteger la fauna y la flora de la zona.
6. **Energía.** Uso de fuentes de energía renovables.
7. **Residuos.** Reducción y reciclaje de los residuos.
8. **Capital social y humano.** Hace referencia a los derechos humanos: salarios mínimos, libertad de asociación, etc.
9. **Bienestar animal.** No aplicable en Agraz.
10. **Cadena de valor y economía local.** Pago justo de las materias primas y desarrollo de los agricultores para hacerlos más competitivos.
11. **Formación.** formación continuada a los proveedores.

Estos capítulos han sido elaborados por especialistas en cada uno de las materias.

Citando a Raúl Macarro en la entrevista:

“Y el SAC es la prueba, tú mira aquí y ves que los que han contribuido son auténticos especialistas en cada materia. O sea, en biodiversidad buscaron a un experto en biodiversidad, para que les ayudara a hacer el tema del capítulo de biodiversidad; en el tema del agua igual, en el tema de la responsabilidad social igual. Es que son auténticos expertos cada uno en su materia, entonces el producto final te queda algo consistente.”

c) Sensibilización de los proveedores en torno a la Agricultura Sostenible

Unilever realiza unas reuniones “muy didácticas” en las que explica a los proveedores dónde se enmarca el Programa de Agricultura Sostenible y su razón de ser. A través de estas explicaciones y transmisión de necesidades se consigue sensibilizar y convencer a los proveedores. A modo de ejemplo se presentan las citas de Víctor Rubio y Raúl Macarro durante la entrevista:

“En las reuniones sale. Es de las cosas más didácticas que yo he tenido en mi ya extensa vida profesional. La verdad es que está súper bien hecho. Porque ya te digo, la única manera de hacer esto es... hombre, por narices es una, pero convenciendo y por narices es más útil. Es decir, si tú estás convencido, ya lo de por narices sobra. Si tú a la gente le explicas y le transmites las necesidades y la coyuntura, y luego empiezas a analizar datos y ver lo que te sale, dices «no, si yo sabía que los fertilizantes... pero otras, no sabía que era tanto». Entonces si tú ya estabas sensibilizado, ahora estás doblemente sensibilizado.” (Víctor Rubio)

“Unilever su objetivo era doblar su volumen de negocio, reduciendo las emisiones a la mitad. Te dice, éramos ¿7.000 millones de habitantes en el mundo? En 2050 pasaremos a ser 9.000. Más superficie agrícola no hay. Se estipulaba que lo que es la superficie agrícola del mundo es equivalente, creo que a América Latina aproximadamente, y es que más no hay. No te puedes ir a desiertos o a los océanos. Y entonces, o sacamos más rendimiento donde ya estamos haciendo agricultura, o no va a haber suficiente” (Raúl Macarro)

d) Acciones realizadas en Agraz bajo el Programa de Agricultura Sostenible de Unilever

Nesidiocoris

Con el objetivo de reducir el uso de los pesticidas, en 2014 se realizó una prueba de aplicación de nesidiocoris en 6 hectáreas de campo. Los nesidiocoris son unos insectos,

una especie de chinche de campo que ataca a algunas plagas de la planta del tomate. El resultado fue positivo, concretamente en el cultivo en el que se aplicó este control biológico, se redujo la aplicación de pesticidas, de cinco tratamientos a uno solo. A raíz del éxito de la prueba, en 2015 se está aplicando en 150 hectáreas, para ello se ha obtenido la financiación de la Fundación Knorr⁹⁴.

El proceso de aplicación de la nesiodiocoris es el siguiente. En el momento de la siembra en el invernadero, se introduce el insecto que se desarrolla y pone huevos alrededor de la planta. A continuación, la planta se trasplanta al campo abierto, en este lugar los nesiodiocoris combaten algunas plagas de la tomatera, lo que reduce la aplicación de pesticidas. Esta reducción de los pesticidas repercute de manera positiva en la biodiversidad de la zona. También podría favorecer la polinización, hecho a comprobar durante la campaña de 2015.

Fertilizantes

Este tema se enmarca dentro de la reducción de emisiones de CO² exigida por Unilever. Los fertilizantes son “el mayor responsable de las emisiones de CO² en el cultivo”, al cual Unilever imputa las emisiones de CO² producidas incluso durante su fabricación.

Con el objetivo de reducir el uso de fertilizantes, Agraz está implementando un programa que, basándose en un análisis de la tierra, sugiere la cantidad de abono necesaria. En la actualidad se está trabajando para pulir la detección de la cantidad exacta necesaria a aplicar. El objetivo es “optimizar el uso de fertilizantes”, ya que las emisiones de CO² de los fertilizantes son muy elevadas, el riesgo de contaminación es alto. Además un exceso de fertilizantes en el cultivo no sirve de nada, por lo que es interesante conseguir “el punto de equilibrio”.

⁹⁴ La financiación de la Fundación Knorr cubre el 50% de los costes.

Rotación del suelo de cultivo

Desde Unilever se insiste mucho en el cuidado del suelo, por este motivo, desde Agraz se realiza un seguimiento con los agricultores para animarlos a rotar el suelo de cultivo. La rotación de las tierras de cultivo provoca también una reducción del uso de fertilizantes necesarios.

Sondas de medición de humedad

Para reducir el uso de agua en el cultivo del tomate, se han aplicado unas sondas y tensiómetros que miden la humedad a nivel de la raíz. Esto permite saber si la planta necesita ser regada o no. La técnica de irrigación es el riego por goteo, pero con anterioridad a las sondas, se regaba unas 6 horas al día. Con el control de la humedad través de las sondas, se puede reducir hasta sólo dos horas de riego al día.

La aplicación de estas sondas genera un ahorro de entre 1.000 y 1.500 metros cúbicos de agua, reduciendo de esta manera el coste de agua y gasoil necesarios para el riego. También influye en la cosecha del tomate, ya que si se utiliza más agua de la necesaria, se puede producir encharcamiento en la tomatara, provocando que el tomate que está situado en la parte inferior de la planta se encharque y, al estar en contacto con ese microclima húmedo, se pudra.

Biodiversidad

Para proteger la biodiversidad de la zona, los agricultores respetan las lindes del campo de cultivo para que haya plantas de otro tipo y que éstas no compitan con la planta del tomate. La existencia de estas otras plantas sirve de reserva para insectos.

También se han establecido dos proyectos de biodiversidad, llevados a cabo con la colaboración de SEO Birdlife y el fondo Knorr. Uno en la zona de la Piñuela y otro en la zona de Santa Leocadia. Estos proyectos de biodiversidad han consistido en:

- La instalación de cajas nido, fabricadas por la asociación DEMA, en torres para favorecer la especie del cernícalo primilla e intentar que se instale en la zona. Es una especie de ave amenazada.
- Instalación de cajas nido en árboles para aves paseriformes insectívoros y para murciélagos.
- La construcción de un refugio para abejas y avispas, que puedan servir como insectos polinizadores.
- El establecimiento de una charca, en la que se pretende que se instalen mamíferos y odonatos.

Residuos

En relación a los residuos, Unilever habla mucho de los envases de los pesticidas y fertilizantes y las cintas de goteo.

Los envases de los fertilizantes y los pesticidas se dejan en unos puntos denominados Sigfido donde son reciclados. El agricultor entrega los envases vacíos en estos puntos, se pesan y se le proporciona al agricultor un albarán conforme ha depositado esos envases. Antes de llevar los envases al punto Sigfido, el agricultor debe realizar la “técnica de triple enjuague”, que consiste en dejar el recipiente completamente limpio, sin desperdicios del producto.

Las sondas se amontonan en el campo de cultivo, donde son recogidas por un camión para llevarlas a reciclar.

Energía

En 2011 se compra un nuevo equipo de secado para la fábrica, que reduce el consumo de energía utilizada en un 20%, provocando una disminución de costes y de emisiones.

En el cultivo del tomate, el consumo de energía todavía es un tema por desarrollar.

Formación

2011 Unilever realizó una reunión de formación para sus proveedores en Hamburgo. En 2012, tuvo lugar otra en Holanda, esta vez la sesión de información estuvo impartida por Control Union. A ambas acudió Agraz. Además, el equipo del SAC ofrece formación a los agricultores sobre cómo utilizarlo y cómo sacarle provecho.

Por otra parte, Agraz realiza el ejercicio de trasladar la formación de Unilever a los agricultores a partir de un cuaderno de agricultura sostenible elaborado por Raúl. Este documento es entregado a los agricultores, quiénes firman conforme lo han recibido y adquieren el compromiso de, en la medida de lo posible, ponerlo en práctica.

e) Proceso de elección de las acciones a realizar por Agraz

Las diferentes acciones que se llevan a cabo para conseguir una agricultura sostenible, en muchas ocasiones, se determinan a partir de los resultados de las auditorías. En base a los resultados de éstas, se van viendo posibles mejoras, como sucedió con el tema de las sondas para el control de la humedad. Otro ejemplo, es el programa utilizado para determinar la cantidad óptima de fertilizantes a utilizar. Este programa se establece a raíz de los resultados obtenidos en el *Cool Farm Tool* (una herramienta de Unilever que mide las emisiones de carbono del cultivo). Agraz entra en contacto con el equipo del *Cool Farm Tool* y entre los dos se estudia cuál es la principal causa de las emisiones de CO² en el cultivo y se observa que el principal agente es el uso de los fertilizantes. A través de estos resultados se establece el uso del programa de detección de la cantidad óptima de fertilizantes a agregar.

En otras ocasiones las acciones son iniciativa de Agraz que posteriormente se comunica a Unilever. Es el caso de la aplicación del nesidiocoris. Aquí Agraz y el agricultor tienen la iniciativa y realizan un ensayo. Al ver que el ensayo ha sido positivo, se comenta a Unilever para realizar una prueba a gran escala a través de los fondos de la Fundación Knorr.

f) Implementación de las acciones en el caso de Agraz

La implementación de las acciones se puede dividir en dos apartados: la financiación y la organización.

En relación a la financiación, Knorr ha creado una fundación para mostrar su compromiso con la sostenibilidad, a través de la cual financia el 50% de algunos de los proyectos de sus proveedores. A modo de ejemplo, se citan las siguientes acciones realizadas en Agraz:

- Los dos proyectos de biodiversidad (en la Piñuela y en Santa Leocadia) han sido financiados al 50% por Unilever y al otro 50% por Agraz.
- La aplicación del nesidiocoris en 150 hectáreas de cultivo ha sido financiada al 50% por Unilever y al 50% por el agricultor.
- La aplicación de los primeros sistemas de sondas ha sido financiada al 50% por Unilever y al 50% por el agricultor.

Unilever financia el 50% de aquellos proyectos nuevos, relacionados con la innovación.

Citando a Víctor Rubio en la entrevista:

“Si queremos empezar algo o si queremos promocionar algo, pues le pedimos ayuda. Ellos tienen su Fondo abierto, y si tienen fondos y ven que el tema tiene justificación. Porque tienes que mandar una presentación y un cuestionario rellenado, y entonces te lo aprueban o no.”

La petición de las ayudas del Fondo Knorr se realiza siempre a través de Agraz, no de los agricultores.

En relación a la ejecución de las diferentes acciones, están implicados diversos agentes. Como muestra se expone el caso de los dos proyectos de biodiversidad. La dirección de estos dos proyectos la lleva *SEO Birdlife*, una organización no gubernamental dedicada a la ornitología. Para abordar el tema de la biodiversidad, Agraz acude a Unilever, quien le pone en contacto con la BTO (*British Trust for Ornithology*) de Inglaterra. Esta asociación, que colaboró con Unilever en la elaboración del capítulo de biodiversidad del SAC, realiza una visita a Agraz y les facilita el contacto con la *SEO Birdlife* en España. A partir de aquí, esta organización trabaja con el agricultor en la ejecución de los proyectos de biodiversidad. Para ello, a través

de *SEO Birdlife* se paga a parte al personal necesario que el agricultor tiene que poner para realizar las diferentes tareas necesarias para llevar a cabo el proyecto de biodiversidad.

En el caso de la formación que Unilever realiza a sus proveedores, se destaca la contratación de una consultora, Control Union, quien realiza reuniones de formación y da apoyo a los proveedores en relación a la aplicación del SAC. Citando a Raúl Macarro en la entrevista:

“Yo tengo un teléfono de un contacto de Control Union aquí en España, y si yo tengo cualquier duda del SAC, yo le llamo a él y él se va a poner en contacto con Unilever y me lo va a resolver. O sea que, en cuanto a la formación de los proveedores, juega un papel fundamental.”

g) Auditorías de cumplimiento del SAC

El seguimiento y control de las acciones realizadas en torno al cultivo sostenible se realiza a través de unas auditorías a los proveedores que verifican el cumplimiento de los diferentes apartados del SAC. Estas auditorías se comienzan a realizar en Agraz en el año 2008.

Raúl Macarro, de Agraz, descarga la versión en español de la auditoría (que es el SAC pasado a un programa informático), compuesta por unas 300-400 preguntas. Él mismo realiza la auditoría a cada uno de los agricultores que proveen de tomate a Agraz. Estas auditorías se envían a Unilever, quien las verifica. Posteriormente, una empresa externa, la SGS⁹⁵, elige tres agricultores al azar y verifica que en la auditoría se ha dicho lo correcto.

Además de las auditorías del SAC, Agraz aplica un estudio de Unilever, llamado *Cool Farm Tool*, a aquellos agricultores que proveen año tras año a Agraz. Esta herramienta calcula el valor de las emisiones de carbono del cultivo de un agricultor, y las compara con la media de la zona.

⁹⁵ Empresa dedicada a la inspección, verificación, ensayos y certificación.

h) Comunicación del cultivo sostenible en Agraz

Para el tema de cómo transmitir la agricultura sostenible realizada por Agraz-Knorr, Agraz ha tenido contacto con Unilever España, concretamente con Ana Palencia. En relación a las acciones de comunicación llevadas a cabo, en la entrevista se comentan las siguientes:

- Un reportaje de sostenibilidad en el programa de televisión Agrosfera en el año 2013.
- Una reunión con el ministro de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, Ana Palencia de Unilever y el Director de Agraz.
- Un viaje de prensa en el año 2014. Unilever llevó a un grupo de periodistas a Villafranco del Guadiana, donde se les explicó el proceso del cultivo de tomate sostenible.
- Aparición del logo de cultivo sostenible en los envases de Knorr.
- La participación de Agraz en una charla que Unilever realizó en Barcelona para sus comerciales en el año 2014. En esta charla, Agraz acudió para formar a los comerciales de Unilever sobre el cultivo sostenible, para que supieran lo que significa el logo de sostenible en los productos de Knorr.

i) Obtención por parte de Unilever del *feedback* de Agraz

En septiembre de 2013, un equipo de Unilever a nivel internacional relacionados con el SAC, realiza una visita a las instalaciones de Agraz. Durante la visita se programó una charla en una sala del Hotel Confortel, cerca de la fábrica de Agraz. La visita duró un día entero.

El objetivo de esta visita era que Agraz explicara a Unilever el estado de los proyectos realizados en Agraz, así como escuchar y conocer las nuevas inquietudes del proveedor.

Se destaca también el diálogo existente entre Agraz y Unilever.

j) Departamentos de Unilever implicados en el cultivo sostenible de Agraz

El tema de la sostenibilidad de Unilever llega a Agraz desde la Dirección de Unilever a nivel mundial, cuando les explican el programa de agricultura sostenible, en la reunión de Heilbronn.

En relación al día a día de las prácticas de cultivo sostenible, Unilever cuenta con un departamento de apoyo a la sostenibilidad a nivel global.

Para la divulgación a la sociedad y consumidores de las prácticas de agricultura sostenible, el contacto se establece entre Agraz y Ana Palencia, directora de comunicación de Unilever España.

k) *Partners* implicados en el cultivo sostenible en Agraz

En la consecución del programa de Agricultura Sostenible de Unilever en el caso de Agraz, colaboran los diferentes *partners* expuestos a continuación:

- Grupo de especialistas en materia de agricultura sostenible: colaboran en la elaboración del SAC.
- BTO (*British Trust for Ornithology*): colabora en la elaboración del capítulo de biodiversidad el SAC y realiza un visita Agraz, a quien pone en contacto con SEO Birdlife.
- SEO Birdlife: ONG dedicada a la ornitología, que colabora con Agraz en la ejecución de los dos proyectos de Biodiversidad.
- DEMA (Defensa y Estudio del Medio Ambiente): ONG que fabrica las cajas nido instaladas para el cernícalo primilla.
- Sigfito: entidad sin ánimo de lucro encargada del reciclaje de los envases de los fertilizantes y los pesticidas.
- Control Union: consultora contratada por Unilever para realizar la formación y asesoría las prácticas de cultivo sostenible necesarias para el cumplimiento del SAC por parte de los proveedores.
- SGS: empresa que verifica las auditorías del SAC.

4.2.1.6. Análisis de contenido. Entrevista a Diana Roig (Responsable de Nutrición y Salud en Unilever España)

a) El proyecto de Flora ProActiv en el Plan Unilever para una Vida Sostenible

El proyecto de Flora ProActiv para concienciar y ayudar a la población a reducir el colesterol parte del plan global de sostenibilidad de Unilever. El plan Unilever para una Vida Sostenible se basa en tres pilares, uno de ellos es el de *salud y bienestar*, que a su vez se divide en dos ramas, siendo una de ellas la de *nutrición y salud*. Es en esta rama de *nutrición y salud*, donde se sitúa el objetivo de mejorar la salud cardiovascular de la población, que se articula desde la marca Flora ProActiv.

b) Acciones realizadas dentro del proyecto de salud cardiovascular de Flora ProActiv

Dentro del proyecto de Flora ProActiv, en España destacan tres acciones:

Instituto Flora

Unilever cuenta con una plataforma científica llamada *Instituto Flora* para transmitir información al consumidor sobre hábitos de vida saludables y salud cardiovascular. Cada año se realiza un plan para el *Instituto Flora* donde se determinan las diferentes actividades que se quieren realizar. Para llevar a cabo estas actividades se establecen colaboraciones con diversas entidades de profesionales relacionados con la salud cardiovascular: FEDN (Fundación Española de Dietistas y Nutricionistas), SEMERGEN (Sociedad Española de Médicos de Atención Primaria), FESNAD (Federación Española de Sociedades de Nutrición, Alimentación y Dietética), SEMFYC (Sociedad Española de Medicina de Familia y Comunitaria) y SEA (Sociedad Española de Arteriosclerosis).

El plan anual del *Instituto Flora* se lleva en gran medida desde el Área de Nutrición y Salud de Unilever, ya que requiere de la colaboración de profesionales de la salud.

Reto ProActiv

Otra de las acciones llevadas a cabo para mejorar la salud cardiovascular de la población es el *Reto ProActiv*, que consiste en la reducción del colesterol en un periodo

de dos a tres semanas a partir de la incorporación de tres hábitos de vida saludables: llevar una alimentación variada y equilibrada, realizar actividad física y tomar alimentos funcionales con esteroides vegetales.

Este reto se llevó a cabo en un pueblo en concreto, Redueña, donde todos los habitantes participaron en el reto de reducción del colesterol.

Este reto también se ha realizado a otros colectivos como los Mossos d'Esquadra y los empleados de Unilever.

Día Nacional Contra el Colesterol

El 19 de septiembre Unilever celebra el *Día Nacional Contra el Colesterol*. La misión de este acontecimiento es concienciar a la población de la importancia de tener unos niveles de colesterol controlados, ya que es el principal factor de enfermedades cardiovasculares, que son la primera causa de muerte en España. Con este día se pretende educar y hacer didáctica de cómo reducir el colesterol a través de un estilo de vida saludable.

A continuación se detalla la edición del año 2014, que tuvo por lema *El colesterol no tiene edad*, cuyo objetivo era romper el mito que asocia el colesterol a personas mayores y concienciar a la población de la importancia de medirse el colesterol independientemente de la edad y explicar cómo proceder en caso de tener el colesterol elevado.

Antes del 19 de septiembre, se realizaron “momentos internos en programas de televisión”, que son unos diálogos entre un representante de Unilever y el/la presentador/a del programa en cuestión. En estos diálogos se explicaba qué es el colesterol, qué importancia tiene en la salud cardiovascular, por qué es importante medirlo, qué síntomas presenta y qué hacer en caso de tener el colesterol elevado. También se explicaba en qué consistiría el *Día Nacional Contra el Colesterol* y qué podían realizar ese día.

Posteriormente, el 18 de septiembre se celebró una rueda de prensa en el *Consell General de Col·legis de Metges*, presentada por Ana Palencia como directora de comunicación de Unilever, la FEDN y SEMERGEN. Durante esta rueda de prensa se presentaron dos estudios:

- Un estudio elaborado por la FEDN sobre el impacto que tiene el colesterol elevado en la población.
- Un estudio demoscópico, elaborado a partir de una encuesta a la población española sobre su nivel de colesterol y el grado de conocimiento de los efectos que provoca.

El estudio demoscópico fue presentado por Ana Palencia y SEMERGEN, seguido de una explicación por parte de SEMERGEN de qué hacer en caso de tener el colesterol elevado. Posteriormente la FEDN presentó su estudio. Y por último se anunciaron las actividades que se realizarían al día siguiente.

El 19 de septiembre se montó una carpa en la Puerta del Sol de Madrid. En ella se realizaron las siguientes actividades:

- Medición del colesterol. Un grupo de nutricionistas medían el colesterol. Mientras que la máquina calculaba el resultado (que tarda unos dos minutos), las nutricionistas explicaban cómo llevar hábitos de vida saludable.
- Zona de alimentación saludable. En esta zona el chef de Unilever preparaba sándwiches saludables.
- Actividades físicas dirigidas. Unos monitores realizaban sesiones de taichí y zumba.
- Una piscina de bolas infantil.
- Obsequio. Se hacía entrega de una cajita con consejos de hábitos de vida saludables, un sándwich, una manzana y una botella de agua.

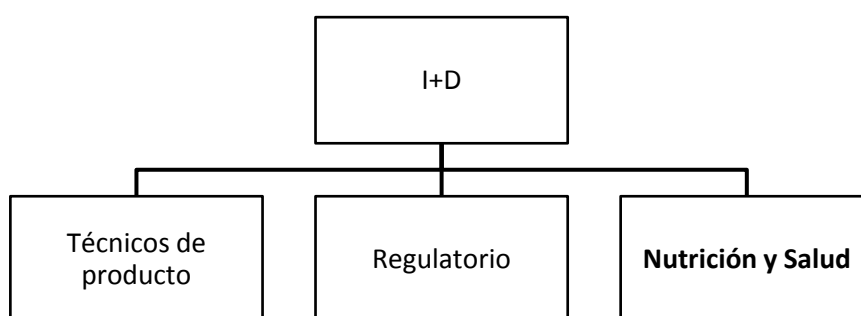
Al mismo tiempo se realizaron mediciones del colesterol a compradores en centros comerciales de diferentes ciudades españolas y en algún establecimiento de los supermercados Eroski y Caprabo. A la gente que se medía el colesterol, se le entregaba un kit contra el colesterol, que consistía en una cajita con consejos para reducir el

colesterol, una dieta para realizar el *Reto ProActiv* en dos-tres semanas y cupones de descuento por si querían comprar Flora ProActiv para realizar el reto.

En torno a este día, también se realizó el *Reto ProActiv* con empleados de TV3 y RTVE y de los supermercados Eroski y Caprabo.

c) El Área de Nutrición y Salud y su relación con el proyecto de salud cardiovascular de Flora ProActiv

Diana Roig es responsable del Área de Nutrición y Salud de Unilever, formado por dos personas, ella misma y una compañera. Esta área pertenece al Departamento de I+D. Para una mayor comprensión, a continuación se presenta el organigrama del Departamento de I+D:



Las funciones del área de Nutrición y Salud son:

- Dar soporte a las diferentes categorías dentro de Unilever. En este sentido el Área de Nutrición y Salud tiene una función de apoyo técnico en la comunicación comercial llevada a cabo por los departamentos de *marketing*, ventas y *trade marketing*, encargándose de que la información nutricional comunicada de cada producto sea la adecuada.
- Aportar inputs a los centros de I+D de Unilever para el desarrollo de futuros productos más saludables. En el caso de España, en la actualidad existe un exceso de consumo de sal, grasas saturadas y azúcar y un déficit de vitamina D. De este modo, ayudan a enfocar las innovaciones de la compañía teniendo en cuenta las tendencias en salud y los problemas de salud de cada país.

- Asegurarse de que se van cumpliendo los objetivos establecidos en el apartado de *nutrición y salud* del Plan de Unilever para una Vida Sostenible. Es decir, asegurar que se está siguiendo el ritmo de trabajo establecido para alcanzar los niveles de sal, grasas saturadas y otros estándares nutricionales establecidos para el año 2020 en el plan de RSC de la compañía. Para llevar a cabo esta función, se trabaja con el Departamento de Comunicación.

Dentro del *Día Nacional Contra el Colesterol*, se destacan las siguientes acciones llevadas a cabo por el Área de Nutrición y Salud:

- Contratar a las nutricionistas y formarlas en los consejos a dar para reducir el colesterol a aquellos individuos que se midieran el nivel de colesterol.
- Llevar la relación directa con los profesionales de la salud: Semergen y FEDN.
- Encargar el estudio a la FEDN.
- Enfocar el estudio demoscópico.
- Revisar que las acciones que se realizarían en la carpa estuvieran en sintonía con lo que se quería comunicar.

d) Departamentos implicados en el proyecto de salud cardiovascular de Flora ProActiv

El proyecto de salud cardiovascular de Flora ProActiv requiere de la participación de diversos departamentos de la compañía. A continuación se exponen los departamentos mencionados durante la entrevista:

- El Departamento de Comunicación tiene un peso importante, ya que el plan de RSC de Unilever se lleva desde este departamento. Además, participa junto con *Marketing* y Salud y Nutrición en la organización del *Día Nacional Contra el Colesterol*. Ana Palencia, directora de comunicación de Unilever, actúa como portavoz de Unilever en la rueda de prensa del *Día Nacional Contra el Colesterol*, ya que es la persona que habitualmente tiene mayor relación con los medios de comunicación.

- El Departamento de *Marketing* es del cual parte el presupuesto para realizar este proyecto. Desde el Departamento de *Marketing* se contrata a una agencia de comunicación que establece un plan de comunicación para cada una de marcas de margarinas. Dentro del plan para Flora ProActiv se encuentra el *Reto ProActiv* y el *Día Nacional Contra el Colesterol*. También establecen un plan para el *Instituto Flora*.
- El Departamento de Nutrición y Salud ofrece apoyo técnico en la comunicación y las acciones realizadas y se encarga del contacto directo con los profesionales de la salud.
- Los técnicos de producto revisan que la información que se están realizando sobre el producto Flora Pro Activ sea correcta.
- En Regulatorio revisan que la información que se está realizando sobre el producto Flora Pro Activ sea legal.
- El Departamento Legal supervisa los diálogos de los “momentos internos” por cuestiones legales y supervisa los convenios firmados con Semergen y FEDN.
- Los departamentos de *Trade Marketing* y *Customer Development* se encargan de la relación con los supermercados y los centros comerciales para realizar las mediciones del colesterol a los compradores de sus establecimientos.

e) *Partners* implicados en el proyecto de salud cardiovascular de Flora ProActiv

En relación al *Instituto Flora* se mencionan los siguientes *partners*: FEDN (Fundación Española de Dietistas y Nutricionistas), SEMERGEN (Sociedad Española de Médicos de Atención Primaria), FESNAD (Federación Española de Sociedades de Nutrición, Alimentación y Dietética), SEMFYC (Sociedad Española de Medicina de Familia y Comunitaria) y SEA (Sociedad Española de Arteriosclerosis).

Aunque a lo largo de toda la entrevista destacan tres *partners* por su colaboración con Unilever en el *Día Nacional Contra el Colesterol*:

- FEDN (Fundación Española de Dietistas y Nutricionistas): Es una fundación que participó en la edición de 2014 como portavoz científico en la rueda de prensa y en la elaboración de un estudio sobre el impacto que el colesterol elevado tiene en la sociedad. Volverá a participar en la edición de 2015.
- SEMERGEN (Sociedad Española de Médicos de Atención Primaria): Es una asociación que participó en la edición de 2014 como portavoz científico en la rueda de prensa. Es de especial interés en la difusión de cómo actuar en caso de tener el colesterol elevado, por su influencia directa en los pacientes. Volverá a participar en la edición de 2015.
- Fundación Hipercolesterolemia Familiar: Es una fundación que participará en el día Nacional Contra el Colesterol de 2015. Esta entidad tiene el objetivo de conseguir que se establezca una detección gratuita -subvencionada por las comunidades autónomas- de si el colesterol que presenta una persona es por hipercolesterolemia familiar o por otra razón.

f) Procedimiento de trabajo establecido con los diferentes *partners*

Para la plataforma científica *Instituto Flora*, desde el Área de Nutrición y Salud de Unilever se establecen colaboraciones con diferentes organizaciones de profesionales de la salud y la nutrición. Cuando llega el momento de planificar el *Día Nacional Contra el Colesterol*, el Departamento de *Marketing* indica el lema de la edición a realizar y pregunta a Nutrición cuáles de los diferentes colaboradores podrían ayudar mejor a difundir el *Día Nacional Contra el Colesterol* según el lema establecido. El año pasado el lema fue *El colesterol no tiene edad* y se consideró que Semergen y FEDN eran los colaboradores más adecuados. En 2015 habrá otro lema, para el cual se ha considerado que los colaboradores más adecuados serán Semergen, FEDN y la Fundación Hipercolesterolemia Familiar.

Para este año se ha firmado un convenio con la FEDN que incluye diferentes acciones, entre ellas un estudio para el *Día Nacional Contra el Colesterol*. Con Semergen no se ha actuado igual, ya que la colaboración con el *Instituto Flora* no es tan fuerte.

Unilever establece diferentes intensidades en las relaciones dependiendo de cada uno de los *partners*. Por ejemplo con la Fundación Hipercolesterolemia Familiar sólo se colabora para el *Día Nacional Contra el Colesterol*.

También se destaca el diálogo establecido con los diferentes *partners* en la elaboración de las acciones:

“Seiem i diem «doncs el dia del colesterol serà així, com ho veus?» I l’altre et diu «Ho veig bé, però faria això altres».”

Para las reuniones con los diferentes colaboradores, Nutrición y Salud de Unilever se ayudan de una agencia de relaciones públicas que les ayuda a identificar cómo cada colaborador puede contribuir a conseguir una mayor notoriedad de la acción. Esta agencia está ubicada en Madrid, por lo que no acude a las reuniones con la FEDN que está establecida en Barcelona. Sí lo hace, por ejemplo con las reuniones con la Fundación Hipercolesterolemia Familiar que está en Madrid.

g) Comunicación del proyecto de salud cardiovascular de Flora ProActiv y de las acciones que lo componen

Para el *Reto Flora ProActiv* llevado a cabo en el municipio de Redueña, la comunicación se realizó a través de una web dedicada al *Reto ProActiv*.

En relación a la comunicación realizada en torno al *Día Nacional Contra el Colesterol* del 19 de septiembre de 2014, ésta se divide en dos tipos: la comunicación previa al *Día Nacional Contra el Colesterol* y la comunicación posterior al *Día Nacional Contra el Colesterol*.

Comunicación previa al Día Nacional Contra el Colesterol

Con anterioridad al 19 de septiembre se realizaron “Momentos internos en programas de televisión”, como por ejemplo en *Qué tiempo tan feliz* o *El programa de Ana Rosa*. Estos momentos internos pagados por Unilever consistieron en unos diálogos pactados de ante mano, entre un representante de Unilever y el presentador del programa en cuestión en los que se hablaba del colesterol, la importancia de la salud cardiovascular

y lo síntomas que tiene y se explicaba que el 19 de septiembre sería el *Día Nacional Contra el Colesterol* y se realizarían diferentes actividades. Estos momentos internos se realizaron también en revistas de salud, micro espacios de radio, medios digitales y la web de Flora ProActiv.

El 18 de setiembre, se realizó una rueda de prensa en el Consell General de Col·legis de Metges, presentada por Ana Palencia (directora de comunicación de Unilever) y con la participación de Semergen y FEDN como portavoces científicos. En esta rueda de prensa se presentaron dos estudios relacionados con el colesterol y se anunciaron las actividades que se realizarían al día siguiente.

Comunicación posterior al Día Nacional Contra el Colesterol

Se realizaron 45 acciones de comunicación entre notas de prensa y gestión de entrevistas. Las notas de prensa fueron segmentadas para medios de comunicación autonómicos, provinciales o locales, añadiendo información del estudio demoscópico específica de sus regiones. En relación a la gestión de entrevistas, ésta se realizó con los medios que acudieron a la rueda de prensa, ofreciéndoles una entrevista posterior para aclarar dudas o ampliar información con Semergen, FEDN o la nutricionista de Unilever.

Estas acciones dieron lugar a la aparición del *Instituto Flora*, el *Día Nacional Contra el Colesterol* o Flora ProActiv en las noticias de los medios de comunicación. En la mayoría de los casos, estas noticias centraron su atención en la problemática del colesterol y el *Día Nacional Contra el Colesterol*, quedando la marca Unilever en un segundo plano.

h) Informe de cobertura del Día Nacional Contra el Colesterol de 2014

La agencia de comunicación Evercom elaboró un informe de cobertura del *Día Nacional Contra el Colesterol*, en el que se indicaba que:

- Pasaron unas 3.000 personas por la carpa instalada en la Puerta del Sol de Madrid.
- Se realizaron 45 acciones de comunicación entre notas de prensa y gestión de entrevistas.
- Se consiguieron 202 impactos en medios, de los cuales el 53% hablaban del estudio, el 42% del *Día Nacional Contra el Colesterol* y un 2% de Flora ProActiv.
- La tipología de medios de comunicación que se hicieron eco de la noticia.
- Los portavoces nombrados en las diferentes noticias, siendo mencionados: Ana Palencia en 81 noticias, Llisterra de Semergen en 68, la Maria Colomer de FEDN en 36, Diana Roig en 7, la compañera de Diana Roig en 2, el chef Jaume Drudis en 2, Anna Montanyà de comunicación de Unilever en 1 y Juana Morillas (nutricionista científica colaboradora del Instituto Flora) en 1.
- Valoraciones económicas como el impacto obtenido, que ha sido mayor que en la edición de 2013.

4.2.1.7. Análisis de contenido. Entrevista a Martina Miserachs (Responsable relaciones con empresas en la FEDN)

a) La Fundación Española de Dietistas y Nutricionistas

Origen de la FEDN

Hace 25 años, al no existir en España la carrera de Nutrición Humana y Dietética no se podía crear un colegio de nutricionistas, es por ello que se crea la Asociación Española de Dietistas-Nutricionistas, una asociación profesional de ámbito nacional equivalente a un colegio de dietistas-nutricionistas.

Con el tiempo, la profesión del dietista-nutricionista se fue regulando y normalizando en España, lo que llevó a solicitar la creación del Consejo General de Dietistas-Nutricionistas. Por lo que, desde hace dos años, la asociación se ha diluido y se ha creado el Consejo y la Fundación. Desde el Consejo se lleva la parte de regulación de la profesión y desde la Fundación se llevan temas más científicos (la revista científica, las colaboraciones de índole científica, los congresos, la formación, etc.).

Estructura de la FEDN

El órgano de gobierno de la FEDN es el patronato, formado por los presidentes que había tenido la Asociación, el responsable de la revista y algunos responsables de algunas áreas, y nuevos patrones que se van incorporando con el tiempo, entre ellos Martina Miserachs, patrón de en la FEDN desde noviembre-diciembre de 2014.

“Con el tiempo, algún patrón lo ha dejado y han entrado nuevos. Entonces, desde hace medio año, soy patrón.”⁹⁶

La FEDN cuenta dos áreas de trabajo heredadas de la Asociación:

- Un área para trabajar en la evidencia científica. Consta de un equipo que trabaja en la revisión bibliográfica catalogando el grado de evidencia de diferentes estudios.
- Un área de formación, dedicada a ofrecer formación continuada al dietista-nutricionista.

También se ha heredado de la Asociación los convenios o relaciones con la industria agroalimentaria, siendo Martina Miserachs la responsable de las relaciones con empresas y otro tipo de instituciones, cargo por el que está contratada.

Además, con respecto a la Asociación, en la Fundación se han establecido dos nuevas áreas:

- Un área de comunicación, que tiene como objetivo para el año 2016 liderar dos campañas de comunicación dirigidas a la población, a la cual todavía no se han dirigido directamente.
- Un área de cooperación. Se va a crear un ONG denominada Alimenta Acción.

Relación de la FEDN con las empresas

Los convenios establecidos entre la FEDN y las empresas, incluyen acciones de tres tipos:

⁹⁶ La entrevista se realizó el 27 de mayo de 2015.

- Acciones enfocadas a acercar la ciencia de la industria o el desarrollo de nuevos productos al dietistas-nutricionista. Una de las acciones que realiza la FEDN para hacer de puente entre la industria alimentaria y los dietistas-nutricionistas, es el envío de *newsletters* a estos profesionales con información de nuevos productos sacados al mercado o nuevos estudios vinculados a un ingrediente determinado. El argumentado planteado por la FEDN para realizar esta acción es que es importante para el dietista-nutricionista conocer que ha salido un nuevo producto con perfil nutricional determinado y unas calorías determinadas para poder asesorar de manera adecuada a sus pacientes. La información de las *newsletters* en muchas ocasiones está elaborada por las propias empresas, pero revisada por el grupo de evidencia científica de la FEDN para asegurar que la información presentada es la correcta.

- Acciones para dar apoyo a la industria en iniciativas dirigidas a la población o dirigidas a profesionales. En este sentido las empresas hablan de aval, aunque la FEDN no puede avalar nada, ya que abalar conlleva responsabilidades directas, teniendo que responder por el producto en cuestión. Lo que realmente realiza la FEDN es sumarse a diferentes acciones organizadas por las empresas como por ejemplo campañas, productos o acciones de educación. Cuando el logo de la FEDN aparece en estas acciones, el mismo grupo de expertos que inspecciona las *newsletters*, revisa que el logo se haya puesto bien y que la información que aparece en el folleto o en el soporte utilizado en cada una de las acciones, sea correcta.

- Acciones para dotar de contenido a la industria agroalimentaria. En este tipo de acciones destacan los informes realizados por la FEDN para las empresas.

Cuando una empresa o institución realiza un convenio con la FEDN por primera vez, el proceso es el siguiente:

1. La empresa o institución pasa una propuesta a la FEDN, está remite una contrapropuesta y se inicia la negociación.

2. Una que se ha llegado a un acuerdo estableciendo una propuesta definitiva, el departamento de informes y peritajes de la FEDN elabora un informe sobre la conveniencia de realizar este convenio.
3. Este informe se pasa al Comité Técnico Asesor de la FEDN, quienes, sin saber la contraprestación económica⁹⁷, votan la realización o no del convenio.
4. Si la resolución es positiva, se firma el convenio y se comienza a trabajar en las acciones establecidas en él.
5. Los convenios se renuevan anualmente.

A parte de estos convenios, si una empresa desea que el logotipo de la FEDN aparezca en alguna información o en algún anuncio de televisión, esto pasa por un informe de la Asociación de usuarios de la comunicación, quienes valoran la adecuación o no de la acción para la FEDN.

b) Relación entre FEDN y Unilever

La FEDN tiene un convenio con Unilever desde hace años que se va renovando anualmente. En este convenio se establecen acciones de *mailings*, *showcooks*⁹⁸, talleres, informes a realizar e intercambios de logos en las webs. En ningún caso se establece la concesión del logotipo de la FEDN en productos de Unilever.

La relación entre a FEDN y Unilever se estableció a través de Raquel Bernacer, nutricionista del Departamento de Nutricional de Unilever España en aquel momento⁹⁹. A diferencia de otras empresas, Unilever siempre ha entendido que no es suficiente con informar a los médicos como prescriptores, si no que el dietista-nutricionista es un prescriptor de alimentos con el que hay que trabajar. Por este motivo Unilever contactó con la FEDN para colaborar.

⁹⁷ La contraprestación económica es conocida únicamente por el presidente de la FEDN y Martina Miserachs.

⁹⁸ Eventos que consisten en la preparación de platos frente a los comensales.

⁹⁹ Actualmente trabaja en Róterdam para Unilever.

Actualmente el contacto de la FEDN con Unilever se establece con Diana Roig y Blanca Lozano, ambas del Departamento de Nutrición y Salud de Unilever.

c) Acciones realizadas bajo la colaboración entre la FEDN y Unilever

La colaboración de la FEDN con Unilever se centra en el producto Flora ProActiv, la margarina de Unilever que tiene esteroides vegetales que ayudan a reducir el colesterol, de hecho se trata de uno de los pocos productos cuyo *claim* está aprobado por la EFSA (European Food Safety Authority), lo cual facilita la colaboración de la FEDN. A continuación se exponen diferentes acciones realizadas en colaboración Unilever-FEDN:

- **Informes.** Se han preparado un par de informes con el objetivo de acercar la ciencia de los esteroides a los dietistas-nutricionistas. Estos informes se han publicado en la revista científica de la FEDN. Actualmente se está trabajando en un tercero.
- **Showcooking.** Realización de un taller de cocina dirigido a dietistas-nutricionistas en las instalaciones de Unilever. En este acto se realizó:
 - o Revisión de qué son los esteroides.
 - o Demostración de cocina con Flora ProActiv. Realizada por el chef de Unilever.
 - o Degustación de las recetas elaboradas.
- **Recetario.** Elaboración de un recetario con Flora ProActiv para los asistentes a un congreso organizado por la FEDN. Se trata de un recetario para que los dietistas-nutricionistas utilicen con sus pacientes. Aparece una receta con una explicación, que de base se realizaría con mantequilla y la comparativa de elaborarla con Flora ProActiv.
- **Día Nacional Contra el Colesterol.** Desde su creación hace dos años, la FEDN colabora con Unilever para el *Día Nacional Contra el Colesterol* a través de la elaboración de informes científicos que acompañan y justifican la temática que se presenta ese día, ya que en cada edición se aborda la problemática del colesterol desde diferentes perspectivas. En la edición de 2014, el lema era que

el colesterol no tiene edad, por lo que se confeccionó un informe sobre la prevalencia del colesterol y factores de riesgo asociados a diferentes grupos poblacionales. En la edición 2013 se realizó un estudio valorando cuál sería el target que realmente no necesitaría estatinas y podría consumir esteroides vegetales. Además la FEDN participa con un pequeño discurso para presentar, en la rueda de prensa de septiembre, los datos más importantes del estudio elaborado. Este portavoz de la FEDN nunca es el presidente, ya que el evento coincide cada año con un congreso en Brasil.

d) Planteamiento de necesidades de la FEDN

La FEDN tiene suficiente confianza con Unilever para plantearle las necesidades que tienen sus dietistas-nutricionistas. Dos ejemplos de ello son:

- La necesidad de los dietistas-nutricionistas de saber cómo se cocina con margarina y qué ocurre con los esteroides vegetales durante este proceso. El planteamiento de esta necesidad dio lugar al *showcooking*.
- La necesidad de cuidar más al dietista-nutricionista, ya que este perfil profesional está descuidado por la industria. El planteamiento de esta necesidad dio lugar a la elaboración del recetario.

e) Propuesta de proyectos y acciones en el marco de la colaboración FEDN-Unilever

La propuesta de las diferentes acciones llevadas a cabo entre la FEDN y Unilever, proviene de tres vías diferentes:

- Unilever plantea propuestas a la FEDN, siempre que se trata de acciones para dar apoyo a la industria en iniciativas dirigidas a la población o dirigidas a profesionales
- La FEDN plantea propuestas a Unilever. Esto ocurre cuando se trata de acciones cuyo objetivo es informar a los dietistas-nutricionistas de los avances de la ciencia de la industria agroalimentaria.

- Planteamiento conjunto de propuestas a través de reuniones de *brainstorming* entre la FEDN y Unilever.

f) Planificación y diseño del Día Nacional Contra el Colesterol

El lema del *Día Nacional Contra el Colesterol* viene marcado por Unilever, quien decide el tema por cuestiones estratégicas y de *marketing*, después de haber estudiado el por qué, el qué y el cómo. En este sentido, en las dos ediciones realizadas hasta la fecha, Unilever ha indicado a la FEDN la temática del día, presentando una primera propuesta de índice para el informe a elaborar por la FEDN.

El guión sugerido por Unilever no es inamovible, sino que se trata de una propuesta abierta a cambios. Una vez que la FEDN ha recibido el primer guión, un grupo de expertos revisa que todos los puntos se puedan abordar y que la temática planteada disponga de contenido suficiente para elaborar un informe. Después de esta revisión, en caso de ser necesario, la FEDN plantea sugerencias y cambios a Unilever.

“Y el informe, ellos sugieren un guión y están absolutamente abiertos a cambio. Por ejemplo, este año, propusieron una cosa, nosotros al principio les dijimos que sí, pero cuando los expertos se pusieron me dijeron «ostras Martina, no», claro yo llamé a Blanca y le dije «que donde dije digo, digo Diego, que nos estamos dando cuenta que gran parte va a ser lo mismo que el año pasado». Entonces le teníamos que dar una vuelta, y Unilever está muy abierto siempre a valorar cosas. Les dijimos, «creemos que tiene que ser así, pero si no lo queréis así, la opción B, es así, ¿cómo lo veis?» Y en 48 horas, me habían llamado para decirme la opción A.”

g) Implementación del Día Nacional Contra el Colesterol y otras acciones

Cuando se renueva el convenio entre la FEDN y Unilever, se establece qué tipo de colaboración va a prestar la FEDN para el *Día Nacional Contra el Colesterol*: la realización del informe y el conferenciante para la rueda de prensa. Posteriormente Unilever define la temática de la edición en cuestión y la FEDN comienza a elaborar el informe. En este sentido, la FEDN dota de contenido la idea que previamente Unilever ha tenido.

A finales de mayo, la FEDN entrega un borrador con los resultados del estudio a Unilever. Este borrador permite a Unilever hacer un primera revisión y conocer en qué línea van los resultados para ir enfocando el *Día Nacional contra el Colesterol* a través de su estrategia de comunicación. Una vez este borrador es confirmado por Unilever, la FEDN comienza a elaborar el informe final, que se entrega a Unilever a finales de junio.

Durante el mes de julio Unilever ya comienza a realizar notas de prensa que la FEDN revisa. Y en septiembre un representante de la FEDN participa en su rueda de prensa con un pequeño discurso en el que hace un mini resumen de los cuatro datos más importantes del informe.

En cuanto a las *newsletters* con información nutricional enviadas por la FEDN a los dietistas-nutricionistas. Éstas son elaboradas por Unilever y revisadas por la FEDN. Si la FEDN detecta alguna información que no se pueda incluir, se le indica a Unilever y se le propone una sugerencia para que lo cambien.

“Si vemos que algo no puede ser, se lo decimos y les damos una sugerencia. Cuando revisamos las *newsletters*, les decimos «no esto, no esto» y les hacemos una propuesta de cómo tendría que ser. Si lo dicen con otras palabras pero manteniendo la esencia, ya nos va bien. Porque nosotros no somos expertos en comunicación.”

Este mismo procedimiento se siguió para la elaboración del recetario.

“Unilever pasó la propuesta, siempre antes de mandarlo a imprimir, dónde iba nuestro logo y lo revisamos. Le sugerimos cambios, porque muchas veces la gente que tiene colesterol alto también tiene sobrepeso, entonces teníamos que incluir alguna receta hipocalórica. Entonces bueno, nuestro papel aquí fue un poco asesorar que nos parecían bien las recetas, incluir que alguna fuese hipocalórica.”

La implementación del *showcooking* recayó exclusivamente en Unilever y los diferentes informes que se han realizado bajo la colaboración FEDN-Unilever, los ha elaborado la FEDN.

h) Obtención, por parte de Unilever, del *feedback* de la FEDN

Cada año se realiza una reunión entre la FEDN y Unilever para valorar cómo ha ido la colaboración anual, comentando si ambas partes están contentas y si se han cubierto los objetivos.

“Cada año nos sentamos cómo mínimo una vez con Unilever para valorar cómo ha ido el año: si están contentos, si no están contentos, si hemos cubierto objetivos y qué nos planteamos para el año que viene.”

4.2.1.8. Análisis de contenido. Entrevista a Imma Pérez (Directora de la consultora de RSC y comunicación Nottopic)

a) Nottopic

Nottopic es una empresa de Viladecans dedicada a la asesoría en materia de comunicación, responsabilidad social e innovación, cuya directora es Imma Pérez.

“Faig estratègia de la responsabilitat social; fomento la innovació de manera ètica; ubico sempre els resultats empresarials, econòmics... el triple bottom line: econòmic, social i medi ambiental, i després ho comunico.”

Esta consultora cuenta con una cartera de clientes formada por empresas privadas y entes públicos como Unilever, el ayuntamiento de Viladecans, el ayuntamiento de Rubí, el Institut Català d'Oncologia o Insights Discovery.

b) Relación entre Imma Pérez y Unilever

La relación de Imma Pérez con Unilever es a tres bandas:

- Tiene relación con Unilever en tanto que es colaboradora del ayuntamiento de Viladecans, municipio en el que Unilever España tiene sus oficinas centrales y población beneficiaria del Plan Unilever Comparte.
- Es habitante de la ciudad de Viladecans.

- Es colaboradora externa del Departamento de Comunicación Corporativa y RSC de Unilever España. A pesar de no estar dentro de la plantilla, se siente como parte del equipo de Ana Palencia e Iris Pérez, con quienes trabaja por objetivos, siguiendo un método de trabajo en red y con una flexibilidad total.

c) Acciones realizadas bajo el programa Unilever Comparte

Charlas de *Autoestima Dove*

Esta acción consiste en la realización de charlas en los institutos de Viladecans con el objetivo de concienciar a los jóvenes en la importancia de estar contentos con su propio cuerpo. Se trata de generar conciencia entre el colectivo de los adolescentes, para quienes el aspecto es un tema muy delicado.

Para la edición de 2015, las charlas se realizan entre la segunda quincena de abril y la primera de mayo.

Talleres de *Desayunos saludables con Tulipán*

Se trata de talleres sobre hábitos alimentarios dirigidos a alumnos de primero y segundo de primaria de las escuelas de Viladecans. Estas charlas se realizan durante la segunda quincena de marzo de 2015.

Concurso *El Gran Estalvi*¹⁰⁰

Esta iniciativa, que consiste en un concurso en el que los habitantes de Viladecans compiten para ver quién reduce más su consumo de agua, luz y gas durante un periodo de cuatro meses, tiene como objetivo concienciar a la población en el ahorro del agua y la energía.

¹⁰⁰ En castellano “El Gran Ahorro”.

Cuando una persona o comunidad de vecinos se apunta para participar en el concurso, recibe un pack formado por:

- Un manual de instrucciones para ahorrar energía.
- Una bombilla led.
- Un reloj de arena con una ventosa para ponerlo en el baño y controlar que el tiempo de la ducha no supere los cinco minutos. La reducción del tiempo de ducha a cinco minutos supone un ahorro de agua del 70%.

Durante los cuatro meses que dura el concurso, los participantes deben mirar el contador dos o tres veces e ir entregando sus facturas. Al finalizar el concurso, los ganadores reciben una dotación de productos Unilever y una dotación económica para dedicar a cuestiones de ahorro energético como bombillas led o electrodomésticos de categoría A.

Caminata Solidaria

La *Caminata Solidaria* es una acción que Unilever comenzó a realizar en Viladecans hace unos 7-8 años, antes del traslado de la central de Unilever España a esta localidad. En aquellos años se denominaba *Caminata Contra el Hambre* y su finalidad era recaudar fondos y concienciar a la población sobre el hambre existente alrededor del mundo, destinando el dinero recaudado a países en vías de desarrollo. En 2012, las oficinas de Unilever España se trasladan a Viladecans, y se cambia el objetivo de la caminata, que pasa a denominarse *Caminata Solidaria*, con el fin de recaudar fondos para la Fundación Viladecans Solidaria que destina sus ingresos a necesidades tales como pagar la luz, el alquiler, medicamentos, alimentación, productos para bebés, etc. de familias de Viladecans.

La caminata no dura más de dos horas. Los participantes realizan una aportación económica y a cambio reciben una camiseta. Durante la edición de 2014 participaron unas 8.000 personas, lo que representa algo más de 10% de la población de Viladecans, dando lugar a una recaudación de alrededor de 30.000€.

Charlas a empresas

Se trata de charlas que realizan empleados de Unilever a Pymes y empresas del territorio. A modo de ejemplo se citan las charlas realizadas por Yolanda Menal y Ana Palencia, directoras de RRHH y Comunicación, sobre cómo fomentar la motivación y sobre cómo mejorar la comunicación interna.

Estas charlas promueven el *networking*, confianza y relación entre grandes y pequeñas empresas, ya que al acabar el acto, estos altos cargos de Unilever se quedan y mantienen conversaciones en *petit comité* con los asistentes.

Market Place

Unilever colabora habitualmente en esta actividad del ayuntamiento de Viladecans. Consiste en una especie de evento de *networking* vinculado a unos retos específicos en el que la gente, empresarios y ayuntamiento se conocen y se establecen relaciones de confianza.

Reparto de alimentos

Unilever colabora, junto con el *Punt Solidari* de los Servicios Sociales del ayuntamiento de Viladecans y Cruz Roja y Cáritas, en el reparto de alimentos. Este reparto se realiza con una nueva herramienta, Coaliment, que optimiza la eficiencia en el reparto y evita que la gente tenga que hacer largas colas para recibir los alimentos.

Cursos de cocina

El chef de Unilever realiza cursos en la cocina de las instalaciones de Unilever para enseñar a cocinar de manera responsable y económica a familias de Viladecans desestructuradas y/o con pocos recursos, para que puedan comer de manera equilibrada.

CAVIGA y ASDIVI

Unilever organiza actividades de voluntariado con las entidades CAVIGA y ASDIVI. Entre las diferentes actividades, destacan los almuerzos.

Voluntariado

Los empleados de Unilever participan en actividades de voluntariado como por ejemplo ir a la playa de Viladecans a recoger las plantas invasoras.

Fundación Exit

Unilever colabora en el programa *Proyecto Coach* de la Fundación Exit. Esta fundación trabaja con jóvenes en riesgo de exclusión social para enseñarles a adquirir una serie de hábitos y a buscar trabajo¹⁰¹.

Otras acciones realizadas en Viladecans fuera del Plan Unilever Comparte

- **Compras de kilómetro cero.** Unilever tiene una filosofía de buscar proveedores locales, siempre que sea posible. Dentro de esta práctica, destaca *la cesta ecológica*, que consiste en que una vez a la semana un agricultor va a las oficinas de Unilever a vender fruta y verdura de su huerta del Llobregat.

Actualmente lo que está sucediendo es que las empresas vecinas de Unilever, situadas en el mismo parque empresarial, han comenzado a pedirle género a este mismo agricultor.

- **Bicicleteada.** El municipio de Viladecans cuenta con un espacio natural llamado Remolar-Filipinas, que antiguamente estaba ocupado por campings. Para darlo a conocer entre la ciudadanía, el ayuntamiento organiza cada mes de abril, desde hace 10-11 años, una bicicleteada en la que participan unas 3.000

¹⁰¹ Imma Pérez no está segura de que esta iniciativa se enmarque dentro del *Plan Unilever Comparte*.

personas. Para realizar esta actividad, el ayuntamiento busca empresas colaboradoras. Entre ellas está Unilever que aporta el almuerzo que se ofrece a los participantes al llegar a la playa.

d) Agentes que intervienen en el Plan Unilever Comparte

El plan Unilever Comparte, dirigido al *stakeholder* «comunidad» (la población de Viladecans), se lleva a cabo a través de la colaboración de diversos agentes. Estos son:

AGENTES		ACCIONES EN LAS QUE PARTICIPAN
AYUNTAMIENTO DE VILADECANS	Ayuntamiento en general, sin especificar área	Charlas a empresas, Market Place, Bicicleteada, Caminata Solidaria
	Alcalde	- Se mantienen reuniones -
	Departamento de Comunicación	- Realiza de nodo entre Unilever y el resto de agentes -
	Área de Educación	Charlas de <i>Autoestima Dove</i> y los talleres de <i>Desayunos saludables con Tulipán</i>
	Área de Medioambiente	Concurso <i>El Gran Estalvi</i>
	Servicios Sociales	Reparto de alimentos y cursos de cocina
	<i>Punt Solidari</i>	Reparto de alimentos
	Fundación Viladecans Solidaria Es la fundación que gestiona el <i>Punt Solidari</i> del ayuntamiento de Viladecans	Caminata Solidaria
Centros educativos del municipio		Charlas de “Autoestima Dove” y los talleres de “Desayunos saludables con Tulipán”
Colegio Sant Gabriel		Caminata Solidaria
ENTIDADES DEL TERCER SECTOR	Cruz Roja	Reparto de alimentos
	Cáritas	
	CAVIGA	Actividades de voluntariado para ambas entidades
	ASDIVI	
	Fundación Exit	Proyecto Coach

e) Proceso de contacto establecido con los diferentes agentes

El Departamento de Comunicación del ayuntamiento de Viladecans juega un rol principal en la relación que se establece entre Unilever y los agentes participantes en el Plan Unilever Comparte. Y es que la responsable de comunicación y protocolo del ayuntamiento de Viladecans actúa como nodo entre Unilever y los diferentes agentes sociales.

El primer contacto se establece entre el Departamento de Comunicación de Unilever y el Departamento de Comunicación del ayuntamiento, quienes presentan una relación fluida y mantienen reuniones y diálogo constante. Posteriormente, la responsable de comunicación y protocolo del ayuntamiento, pone en contacto a Unilever con los diferentes agentes. A partir de este momento se establece una relación directa entre Unilever y éstos. A modo de ejemplo se citan:

- Las reuniones entre Unilever y Servicios Sociales.
- Las reuniones entre Unilever y el *Punt Solidari*.
- La relación establecida con el Área de Educación.
- El contacto directo con los centros educativos.

f) Evaluación del entorno: Diálogo y encaje de necesidades

La evaluación del entorno se realiza a través de un diálogo constante con el ayuntamiento de Viladecans.

“S’ha establert una relació de tanta confiança que... és que és molt directa, però molt.”

Esta relación constante con el ayuntamiento permite la identificación de los diversos públicos que conforman el *stakeholder* «comunidad» y las diferentes necesidades de cada uno de ellos. De esta manera, gracias a la comunicación y diálogo establecido entre ayuntamiento y Unilever, se ha podido segmentar a la «comunidad» en varios sub-grupos de interés, para posteriormente plantear las acciones más adecuadas para cada uno de ellos.

En este proceso, el diálogo se presenta como un elemento fundamental.

“O sigui, és un tema de gestos, és un tema de que la gent veu que realment hi ha un diàleg sincer. I aquest diàleg sincer genera... per conèixer-se,... i al final generes coses diferents, perquè hi ha diàleg, hi ha converses de veritat, escoltes actives, i generes coses diferents. I al final, acaben sortint la tela i aquetes coses...”

La escucha de las necesidades se observa en cómo Unilever encaja las diferentes acciones en la actuación del ayuntamiento de Viladecans. El municipio de Viladecans tiene un proyecto de *smart city*¹⁰² centrado en el ámbito educativo y energético, dónde encajan las charlas en los centros educativos y el concurso *El Gran Estalvi*.

Por otra parte, los municipios de Castelldefels, Gavà, El Prat, Sant Boi y Viladecans trabajan en red para determinadas temáticas, siendo Viladecans la localidad más centrada en temas sociales. Un ejemplo de ello son las entidades de CAVIGA y ASDIVI, que aunque situadas en Viladecans, dan servicio a todos los municipios de esta red. Unilever colabora con estas entidades.

Otro ejemplo de esta adaptación de Unilever es su participación en la bicicleteada organizada por el ayuntamiento.

g) Planificación: Propuesta y diseño de acciones

Las diferentes acciones del Plan Unilever Comparte surgen de las reuniones y conversaciones entre ayuntamiento y Unilever.

En el caso del concurso *El Gran Estalvi*, tanto el ayuntamiento como Unilever tenían el tema del ahorro energético en sus planes de actuación. A través del diálogo entre ambos se define la acción concreta. Lo mismo sucede con las charlas en los centros educativos. A partir de una línea de actuación del ayuntamiento y diálogo entre ambos, se busca cómo Unilever puede aportar valor. En el caso de los cursos de cocina, la idea surge desde el diálogo con Servicios Sociales.

En definitiva, la planificación de las acciones se realiza a través de un trabajo conjunto entre Unilever y el ayuntamiento, a partir del cual van surgiendo diferentes iniciativas.

¹⁰² Concepto que hace referencia a un tipo de ciudad que trabaja en la sostenibilidad y la mejora de la calidad de vida.

h) Implementación: Ejecución de las acciones

En relación a la implementación de las diferentes acciones, ésta se lleva a cabo a través de una colaboración entre Unilever y los diferentes agentes. En función de cada una de las acciones el peso de la ejecución, recae más en Unilever o en alguno de los colaboradores:

- En el caso del reparto de alimentos, Unilever colabora en la acción que llevan a cabo Servicios Sociales, Cruz Roja y Cáritas.
- La bicicleteada es una acción organizada por el ayuntamiento de Viladecans, en la que Unilever colabora con la aportación del desayuno que se ofrece.
- Los cursos de cocina son organizados por Unilever con la colaboración de Servicios Sociales.
- La *Caminata Solidaria* se lleva a cabo entre el colegio Sant Gabriel, el ayuntamiento de Viladecans y Unilever.
- Las charlas en los centros educativos las organiza Unilever con la colaboración del ayuntamiento y los centros.
- El concurso *El Gran Estalvi* es organizado entre ayuntamiento y Unilever.

i) Comunicación de las iniciativas

En el caso concreto del concurso *El Gran Estalvi*, es interesante pararse a analizar la comunicación previa a la realización de la actividad. Una comunicación dirigida a los habitantes de Viladecans con el objetivo de que participaran en el concurso. Para ello se realizó una campaña de comunicación integral a través de:

- Redes sociales: Twitter, Youtube y Facebook.
- Marquesinas de las paradas de autobús.
- La revista de Viladecans.

Además, se realizó una presentación en la biblioteca del municipio en la que Ana Palencia y los responsables de protocolo y medioambiente del ayuntamiento animaron a los vecinos a participar.

En relación a la divulgación posterior a las diferentes acciones de RSC de Unilever, ya sean del Plan Unilever Comparte o de otras áreas de actuación, la compañía busca el *publicity*. Basten como muestra, los siguientes ejemplos mencionados durante la entrevista:

- El concurso *El Gran Estalvi* salió en los informativos de TV3.
- La *Caminata Solidaria* aparece cada año en La Vanguardia.
- Los vecinos de Viladecans conocen las acciones que realiza Unilever en el municipio, gracias a que éstas aparecen en las revistas locales.
- Unilever es una empresa que aparece habitualmente en los medios especializados en RSC como *Corresponsables* o *Diario Responsable*.
- La presencia en medios de comunicación generalistas de mayor ámbito como la revista *Forbes*, *El Periódico* o *El País* como consecuencia de los diferentes premios recibidos por Unilever en materia de RSC o mencionando su plan estratégico de RSC para el año 2020.

Para la comunicación de las diferentes acciones del Plan Unilever Comparte a través de *publicity*, Unilever trabaja en contacto con el Departamento de Comunicación del ayuntamiento de Viladecans, intentando conseguir el máximo impacto entre ambos.

j) *Feedback* de las charlas en los centros educativos

En el caso de las charlas de *Autoestima Dove* y los talleres de *Desayunos saludables con Tulipán*, el Departamento de Comunicación de Unilever tiene establecidas dos vías para la obtención de *feedback*. Por un lado, se habla con el Área de Educación del ayuntamiento de Viladecans. Por otro lado, se establece una comunicación bidireccional directa con los centros educativos, a través de la cual, éstos hacen llegar sus sugerencias, peticiones, propuestas de mejora y felicitaciones.

“Jo ara estic parlant amb tots els coles, tant amb els instituts, com amb els col·legis que han sol·licitat prèviament xerrades, tant pels nens de primer i segon per Tulipán i Signal, com pels instituts. I és que ja em diuen propostes de millora, perquè clar, com hi ha aquesta comunicació tant directa, també a nivell d’institut, ja m’estan dient «Escolta, és que l’any passat ho vam fer junts i va haver-hi una mica de *lio*, quasi que preferim aquesta vegada, aules separades». «Molt bé, farem aules separades, però, t’importaria fer-lo durant el mateix matí, i fem un esforç abans i després del pati i d’aquesta manera...». Negocies, però en el sentit del *win-win*. Llavors què passa? La gent encantada.”

k) Departamento responsable del Plan Unilever Comparte

Del mismo modo que Comunicación y Protocolo del ayuntamiento hace de nodo entre Unilever y los diferentes agentes sociales, el Departamento de Comunicación Corporativa de Unilever es el nexo entre el *stakeholder* «*comunidad*» y los diferentes departamentos de Unilever.

El diàlego que se establece entre Unilever y Viladecans es a través del Departamento de Comunicación de Unilever.

l) Departamentos de Unilever implicados en el Plan Unilever Comparte.

Una vez establecido el contacto entre Viladecans y el Departamento de Comunicación Corporativa de Unilever, éste último trabaja de manera transversal con los diferentes departamentos de la compañía implicados en cada una de las acciones: Recursos Humanos, Nutrición, Logística y *Marketing*.

4.2.1.9. Análisis de contenido. Entrevista a Miguel Vallejo (Responsable de *Serveis a Empreses* del Ayuntamiento de Viladecans)

a) Àrea de *Serveis a Empreses*

Uno de los objetivos del área de *Serveis a Empreses* del ayuntamiento de Viladecans es el de integrar a las empresas en el territorio, que conozcan y se impliquen en las

acciones que se están realizando. Esta integración se trabaja bajo el paraguas de Viladecans&Co.

Viladecans&Co constituye el programa a través del cual el ayuntamiento se relaciona con las empresas, representa el marco de relaciones que se establece entre las empresas y Viladecans, a partir del cual se establecen acciones concretas orientadas a fomentar la relación entre empresas y otros agentes.

A continuación se expone el conjunto de acciones que se trabaja bajo Viladecans&Co y una breve descripción de cada una de ellas.

Viladecans&Co	
Proyecto de Relaciones entre empresas	Proyectos de Educación
<p>Encuentros entre pymes y grandes empresas Encuentros que se realizan con empresas del territorio con el objetivo de trabajar por la ciudad y fomentar el establecimiento de relaciones entre empresas. Dos de estos encuentros han sido el <i>Market Place</i> y la <i>Factoría de Ideas</i>.</p> <p>Encuentros entre empresas y ciudadanos Encuentros entre empresa y ciudadanía (gente empleada y parada) para fomentar la interacción entre diversos agentes.</p> <p>Fomento de la cooperación en red Proyecto para fomentar la cooperación en red entre las empresas del territorio y que puedan surgir proyectos entre varias empresas. Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Cluster</i>¹⁰³ de cinco empresas relacionadas con la eficiencia energética. - Proyecto de salud entre dos empresas y el hospital. - Proyecto de TIC's entre cinco empresas. </p>	<p>Co-tutorización de <i>Treballs de Recerca</i>¹⁰⁴ Las empresas co-tutorizan <i>Treballs de Recerca</i>, cuyos proyectos sean del ámbito de la compañía.</p> <p><i>Cultura Emprendedora a l'Escola</i>¹⁰⁵ Los alumnos de 5º de primaria crean una cooperativa. Las diferentes asignaturas se orientan a ello. Una empresa asume el rol de tutor del proyecto y les va dando apoyo a largo de todo el proceso. Al final venden sus productos (ejemplo: collares de macarrones) y los ingresos los distribuyen de forma cooperativa.</p> <p><i>Talent Factory</i> Un especie de concurso que se está poniendo en marcha para los alumnos de la ESO.</p> <p><i>Coaching a alumnos de 4º de ESO</i> Las empresas facilitan la posibilidad de hacer prácticas a alumnos de 4º de la ESO con el fin de mejorar las capacidades de inserción laboral.</p> <p>PQPI¹⁰⁶ Programas de cualificación profesional dirigidos a jóvenes mayores de 16 años que no han obtenido el título de la ESO. Empleados de empresas realizan de <i>coach</i> de estos alumnos.</p>

¹⁰³ Conjunto empresas que colaboran estratégicamente en algún tema determinado.

¹⁰⁴ El *Treball de Recerca* es un trabajo de investigación que los alumnos de bachillerato deben realizar en Cataluña para obtener el título.

¹⁰⁵ En castellano Cultura Emprendedora en la Escuela.

¹⁰⁶ *Programa de Qualificació Personal Inicial*.

b) Acciones en las que participa Unilever

Miguel Vallejo afirma que Unilever participa en prácticamente todas las acciones mencionadas. Concretamente confirma la colaboración de Unilever en la co-tutorización de *Treballs de Recerca* y en los encuentros entre pymes y grandes empresas (*Market Place*). No está seguro de si Unilever participa en el *coach* a alumnos de 4º de ESO. También declara que Unilever no participa en el proyecto de *Cultura Emprenedora a l'Escola*, pues desde el ayuntamiento interesa una empresa con fábrica en el municipio que los alumnos puedan visitar.

Además de la colaboración de Unilever en estas acciones del marco Viladecans&Co, la compañía realiza otras iniciativas en el municipio de Viladecans. Estas son:

- El concurso de eficiencia energética *El Gran Estalvi*.
- Charlas a empresas en las que los directivos de Unilever comparten conocimientos con el resto de empresas de la ciudad. Después de las charlas se establece un tiempo de *networking*. En dos años se han realizado unas diez u once, sobre temas como RSC, recursos humanos, comunicación o finanzas. Para el año 2015 se tienen previsto realizar unas cinco o seis.
- Un proyecto de reducción de agua en la ducha.
- Una carrera solidaria.

c) Personas de contacto en la relación Ayuntamiento de Viladecans - Unilever

La relación entre el ayuntamiento de Viladecans y Unilever se establece principalmente entre las dos directoras de comunicación: Marina Jarque y Ana Palencia. A la pregunta de quién gestiona el contacto con Unilever, Miguel Vallejo responde:

“Lo tiene más dirección. O bien Marina, o bien Adela y algo la directora del centro. Sobre todo, el principal contacto es Ana Palencia que es quién lleva todo el tema de comunicación y RSC. Yo sé que con Unilever, con ella es con la que tienen directamente el contacto. Y luego también con Jaime Aguilera, me consta que también

han tenido bastantes contactos. Yo he estado en alguna de las reuniones y se ve un poco cuando hay relación previa y cuando no. Sobre todo es con ellos dos. Ana Palencia es la que, yo creo, ha impulsado que estén presentes en prácticamente todo, con la colaboración del ayuntamiento también. Pero que, yo creo que Ana Palencia es una de las piezas claves en todas estas colaboraciones.”

d) Evaluación del entorno y encaje de necesidades

La evaluación y consideración de las necesidades de la ciudad de Viladecans está presente en la participación de Unilever en las acciones de Viladecans&Co y en la creación del concurso *El Gran Estalvi*. En este segundo caso, el ayuntamiento de Viladecans quería trabajar en la eficiencia energética del ámbito domiciliario, cosa que se tiene en cuenta en el momento del diseño de la acción. Esta acción también encaja con uno de los *clusters* creados a partir de la acción de *Fomento de la cooperación en red* de Viladecans&Co, centrado en temas de eficiencia energética.

e) Planificación: Propuesta y diseño de acciones

Las acciones que están bajo el paraguas de Viladecans&Co son de creación y diseño y del ayuntamiento de Viladecans. El ayuntamiento apuesta por una línea, y desarrolla los diferentes proyectos. Por ejemplo, en el caso del *Market Place*, la temática de cada edición la marca el ayuntamiento. Una vez que las acciones han sido diseñadas, se propone participar a las empresas. Esta propuesta, se realiza de manera personalizada a cada empresa, ya que el ayuntamiento tiene un conocimiento previo de ellas y sabe dónde van a encajar y dónde no.

A parte de sumarse a las acciones de Viladecans&Co, Unilever es proactiva y realiza propuesta de acciones al ayuntamiento, que posteriormente se construyen conjuntamente. Es el caso del *El Gran Estalvi*, las charlas a empresas, la carrera solidaria y el proyecto de reducción de agua en la ducha.

“Ellos propusieron lo de las charlas, y luego, a partir de ahí, sí que es vestirlo. El cómo lo articulamos, sí que es conjunto.

(...)

... el tema del *Gran Estalvi* es propuesta de ellos, otra cosa es que luego se construya conjuntamente, pero ellos son los que dicen «*ajuntament*, queremos hacer esto» o «nos gustaría hacer esto».

f) Implementación: Ejecución de las charlas a empresas y del concurso *El Gran Estalvi*

Las charlas a empresas, que normalmente se realizan en las oficinas de Unilever, se organizan de manera conjunta entre Unilever y el ayuntamiento:

“Este año haremos unas 5 o 6 aproximadamente. Y ya no tanto por ellos, sino por la capacidad nuestra de poder organizar diferentes talleres, porque ellos colaboran, participan, hacen difusión, pero también nosotros tenemos que hacer difusión, gestionamos un poco lo que es el registro de las personas, el seguimiento para que realmente puedan participar y bueno, siempre hay unos límites de recursos.”

La ejecución del concurso *El Gran Estalvi* se lleva a cabo entre Unilever y el ayuntamiento, con el apoyo del *cluster* de empresas sobre eficiencia energética.

g) Difusión de las charlas a empresas

Unilever realiza su propia difusión para invitar a las empresas a asistir a las charlas, aunque el peso de esta difusión recae en el ayuntamiento, quién realiza una difusión vía e-mail y personalizada según la temática, ya que conocen los intereses de las empresas, e incluso las invitan vía telefónica.

h) *Feedback* de las charlas a empresas

Las empresas que acuden a las charlas de Unilever las valoran muy bien. De las diferentes charlas que se realizan en el municipio, las de Unilever son de las mejores evaluadas en cuanto a grado de satisfacción de los asistentes. De hecho, las empresas ya esperan estas charlas.

“Y de hecho la empresa ya es algo que espera, suelen ser... de hecho, hacemos muchos más talleres de formación y encuentros, al año hacemos unos 35 o cosa así, casi, casi

uno cada semana o dos. Lo que tenemos claro es que los de Unilever son de los mejores valorados en cuanto a la satisfacción de la persona que participa.”

4.2.1.10. Análisis de contenido. Entrevista a Marina Jarque (Dircom del Ayuntamiento de Viladecans)

a) Relación del ayuntamiento de Viladecans con las grandes empresas

La relación del ayuntamiento de Viladecans con las empresas se establece bajo el paraguas de Viladecans&Co, aunque se trabaja de manera diferente con las grandes empresas que con las pymes. En el caso de las grandes empresas, se realiza una reunión anual (suele ser durante los meses de junio y julio) en la que están presentes el alcalde de Viladecans y los CEOs de las compañías.

Durante estas reuniones se produce un intercambio de información a nivel más estratégico. El alcalde explica a las empresas las novedades de la ciudad, los proyectos en los que se está trabajando y cuáles son las necesidades del municipio. Las empresas también apuntan sus necesidades.

A continuación, se firma un convenio marco, con cada una de estas empresas, en el que se recogen las diferentes acciones a realizar entre el ayuntamiento y la compañía en cuestión.

Posteriormente, durante el transcurso del año se van concretando las diferentes acciones, algunas de ellas siguen unas líneas estratégicas y son planificadas y de largo recorrido, y otras son acciones puntuales de necesidades que van surgiendo.

b) Relación establecida entre el ayuntamiento y Unilever

Unilever forma parte de este grupo de grandes empresas que acuden a las reuniones anuales en las que se produce el intercambio de necesidades entre ayuntamiento y empresa. Posteriormente, durante el año se van concretando las diferentes acciones, algunas planificadas y otras espontáneas surgidas de necesidades puntuales, como es

el caso del reparto de alimentos a través de la *Taula de necessitats socials bàsiques* o la donación de productos Unilever para algún evento del municipio.

La diferencia entre Unilever y el resto de empresas es que el ayuntamiento todavía no ha firmado ningún convenio con Unilever. Esto es debido a que la relación entre ambos es anterior a la existencia de Viladecans&Co, por lo que ya tenían establecida una manera de trabajar conjuntamente previa a la existencia de estos convenios. Aún así, está previsto que se acabe firmando un convenio entre los dos, en el que se recojan las diferentes acciones que Unilever realiza en la ciudad.

c) Responsable de Unilever y del ayuntamiento en la relación entre ambos

Unilever es la primera gran empresa que se establece en el municipio, constituyendo una especie de prueba piloto en las relaciones del ayuntamiento con las grandes compañías. En el momento de su llegada a la ciudad se producen dos situaciones problemáticas, por un lado la empresa no sabe a qué área del ayuntamiento dirigirse para cada una de sus diversas necesidades, y por otro lado Unilever recibe un alud de necesidades provenientes de los diferentes agentes sociales de la localidad. Esta situación caótica sirve de aprendizaje para el ayuntamiento, quien crea un departamento ficticio para grandes empresas que es llevado desde el Departamento de Comunicación de la institución. A partir de este momento, el Departamento de Comunicación del ayuntamiento es el encargado de tratar con las grandes empresas, ya que las necesidades de estas corporaciones son muy transversales y el Área de Comunicación se presenta como la más idónea para gestionar esta transversalidad.

De modo que el contacto entre el ayuntamiento de Viladecans y Unilever se establece a partir de los dos departamentos de comunicación, siendo las figuras responsables Marina Jarque y Ana Palencia. Los dos equipos de comunicación son los primeros en ponerse en contacto y los que impulsan los proyectos y distribuyen la información en sus organizaciones. Un ejemplo de estos contactos es la reunión que tuvo lugar para la creación del concurso *El Gran Estalvi*, en la que participaron las dos dircoms.

En el caso concreto del Departamento de Comunicación del ayuntamiento, éste se encarga de hacer de nexo entre todas las demandas de Unilever y los agentes sociales del municipio. Así, aunque actualmente Unilever tenga relación directa y trabaje junto a agentes como Cruz Roja, Caritas o CAVIGA y ASDIVI, es el ayuntamiento quién en un inicio pone en contacto a Unilever con estos y otros agentes sociales, realizando de esta manera esa función de nodo. Una vez facilitado el contacto, el ayuntamiento está presente en las primeras reuniones entre ambos, hasta que se establece una dinámica de trabajo entre la empresa y el agente social, momento en el que el ayuntamiento se retira y realiza un seguimiento más distante.

Lo mismo sucede con el Departamento de Comunicación de Unilever, que actúa como nexo entre el municipio de Viladecans y los diferentes departamentos de la compañía. Una vez establecido el contacto entre el departamento X de Unilever y el ayuntamiento, éstos ya trabajan de manera directa, manteniendo siempre informada a Ana Palencia. Es el caso de los temas relacionados con ocupación, como la FP dual, para la cual el ayuntamiento contacta directamente con Recursos Humanos de Unilever.

d) Evaluación: Diálogo y escucha de las necesidades del ayuntamiento de Viladecans

Unilever realiza la escucha de las necesidades del ayuntamiento a través de las reuniones anuales entre alcalde y CEOs en las que el ayuntamiento expone a las grandes empresas las necesidades del municipio. En el caso concreto de Unilever, además de estas reuniones, está establecido un diálogo directo entre el ayuntamiento y Unilever que permite a este último conocer los intereses concretos del municipio y establecer acciones determinadas para cumplirlos. Dos ejemplos de esta identificación de intereses, son los que han dado lugar al concurso *El Gran Estalvi* y a las prácticas y contrato directos por parte de Unilever en lugar de contratar por ETT.

En el caso del concurso *El Gran Estalvi*, éste se enfoca como un concurso de ahorro energético en general y no únicamente de ahorro de consumo de agua, ya que el

ayuntamiento tiene firmado el PAES (*Plans d'Acció per a l'Energia Sostenible*)¹⁰⁷, según el cual debe reducir el consumo energético del municipio, incluyendo el consumo eléctrico.

e) Planificación: Propuesta y diseño de acciones realizadas en Viladecans

La propuesta y diseño de las diferentes acciones se va realizando durante todo el año a través del trabajo continuo entre los departamentos de comunicación del ayuntamiento y Unilever. Un caso concreto que ejemplifica la manera de trabajar entre ambos departamentos de comunicación es la creación y diseño del concurso *Canciones de 5 minutos para la ducha* y el concurso *El Gran Estalvi*.

Uno de los objetivos de Unilever en materia de RSC a nivel mundial es la reducción del consumo de agua, por lo que se fueron al ayuntamiento para proponerles realizar alguna acción relacionada con el ahorro de agua. A partir de esta propuesta, entre Unilever y el ayuntamiento se diseña un concurso, cuyo objetivo es diseminar la idea de duchas de cinco minutos, en el que las escuelas del municipio deben crear una canción para la ducha. La escuela ganadora recibe material para el centro.

La creación y diseño del concurso *El Gran Estalvi*, se realizó a través de una reunión entre Ana Palencia, la responsable de medioambiente del ayuntamiento, el responsable de infraestructuras del ayuntamiento y Marina Jarque. Durante esta reunión, se idea y diseña el concurso de eficiencia energética.

f) Implementación de las diferentes acciones realizadas en Viladecans

La ejecución de las diferentes acciones se lleva a cabo entre Unilever y el ayuntamiento u otros agentes del municipio de Viladecans. A continuación se exponen algunos ejemplos:

¹⁰⁷ En castellano "Plan de Acción para la Energía Sostenible".

- **Concurso *Canciones de 5 minutos para la ducha*.** El ayuntamiento fue el encargado de implicar a los centros educativos y establecer las bases del concurso.
- **Charlas en los centros educativos.** El acceso a los colegios se establece vía ayuntamiento.
- **Concurso *El Gran Estalvi*.** El acceso a los vecinos del municipio para animarles a participar se realiza vía ayuntamiento, que es quien dispone de las bases de datos del municipio. El acto de clausura del concurso lo organizan entre ayuntamiento y Unilever.
- ***Caminata Solidaria*.** El ayuntamiento gestiona el control del tráfico para que la caminata se pueda realizar.
- **Reparto de obsoletos¹⁰⁸.** El reparto de obsoletos se lleva a cabo a través de la *Taula de necessitats bàsiques* (vinculada al *Punt Solidari*), que está pendiente de la emergencia social del municipio. Esta *Taula* está integrada por Cruz Roja, Caritas y Unilever, quienes mantienen contacto constante y se reúnen siempre que hay una emergencia social. Entre las tres organizaciones gestionan la logística necesaria para la llegada y reparto de obsoletos.

g) Seguimiento de las acciones realizadas en Viladecans

El indicador establecido para realizar el seguimiento del concurso de la canción para la ducha es el número de centros apuntados, tan sólo dos los veinticinco centros educativos del municipio.

En el caso de las conferencias para las pymes, el seguimiento se realiza a través de un control del número de asistentes a éstas. De esta manera se observó que la asistencia era irregular. Cuando las charlas estaban orientadas a actividades específicas del negocio de Unilever como la elaboración de helados, había una asistencia baja. Por el contrario, cuando las charlas tocaban temáticas más genéricas, comunes a todas las

¹⁰⁸ Excedentes de productos de Unilever que tienen cerca la fecha de caducidad.

empresas, como RSC, selección de personal o comunicación interna, la asistencia era numerosa.

En relación a las charlas de Unilever en los centros educativos, éstas forman parte de un catálogo de actividades educativas no formales que ofrece el ayuntamiento, por lo que un buen indicador de que las cosas funcionan es que, de entre toda la oferta existente, la comunidad educativa siga manteniéndolas. Este seguimiento ha permitido identificar que las charlas de *Autoestima Dove* no tienen tanta demanda como las charlas de *Desayunos saludables con Tulipán*.

h) Divulgación de las acciones realizadas en Viladecans

La divulgación de las diferentes acciones se lleva a cabo a través de publicación en los medios de comunicación, y se realiza conjuntamente entre ayuntamiento y Unilever. Unilever está más centrada en los medios de comunicación privados, ya que tiene mayor capacidad que el ayuntamiento. A modo de ejemplo, el concurso *El Gran Estalvi* apareció un sábado en *prime time*¹⁰⁹ en el telediario de TV3 gracias al responsable de prensa de la compañía. Por el contrario, cuando se trata de divulgar entre el municipio de Viladecans, el ayuntamiento tiene mayor peso.

i) Feedback de las acciones realizadas en Viladecans

Siempre se obtiene el *feedback* de las diferentes acciones realizadas. Esto se suele hacer a través de dos vías: encuestas o preguntando directamente en persona.

“De tot sempre tenim *feedback*, de tot, més o menys... o bé, perquè ho preguntem directament, o perquè hi ha alguns indicadors o hi ha el full d’avaluació de l’activitat.”

El *feedback* de las charlas que Unilever realiza para las pymes, se obtiene a través de un método cuantitativo de evaluación. Al acabar el primer ciclo de estas conferencias, el Área de *Serveis a Empreses* del ayuntamiento pasó una encuesta de evaluación a los asistentes.

¹⁰⁹ Horario de máxima audiencia televisiva que en España se suele situar entre las 21h y las 12h.

La obtención del *feedback* de las charlas en las escuelas se obtiene a través de una reunión anual con los centros que han participado. En esta reunión se comentan posibles mejoras de la actividad y se valora si la actividad ha funcionado y se decide si se vuelve a ofertar durante el siguiente curso.

j) Redefinición de las acciones realizadas en Viladecans

Los resultados del seguimiento efectuado y del *feedback* obtenido son utilizados para redefinir las diferentes acciones. A continuación se exponen los casos del concurso *Canciones de 5 minutos para la ducha*, las charlas de *Autoestima Dove* y las conferencias a pymes.

De Canciones de 5 minutos para la ducha a El Gran Estalvi

El concurso *Canciones de 5 minutos para la ducha* dirigido a las escuelas, cuya finalidad es trabajar el tema de la sostenibilidad y ahorro de agua, es cancelado debido a la baja participación. Este hecho lleva al ayuntamiento y a Unilever a reunirse para diseñar una nueva acción que siga trabajando el tema de la sostenibilidad y el ahorro de agua. De esta manera, nace el concurso *El Gran Estalvi*.

Las charlas de Autoestima Dove

En el caso de estas charlas, al detectarse que no tienen tanta demanda como las charlas de *Desayunos Saludables con Tulipán*, se ha actuado realizando cambios de cara a la edición de 2015.

Conferencias a pymes

Los resultados obtenidos del *feedback* y seguimiento realizados en esta actividad, han mostrado que existe un exceso de oferta de este tipo de charlas y que las temáticas

más centradas en el propio negocio de Unilever suscitan un menor interés que las dedicadas a temas más genéricos y comunes a todas las empresas. A raíz de estos datos, se redefine la actividad modificando las temáticas y planteando un nuevo calendario que espacia más en el tiempo las diferentes conferencias.

k) *Partners* implicados en el Plan Unilever Comparte

A parte del ayuntamiento de Viladecans y en especial su Departamento de Comunicación, existen otros *partners* implicados en las acciones realizadas por Unilever bajo el paraguas del Plan Unilever Comparte. Durante la entrevista se mencionan los siguientes:

- El Área de Medioambiente del Ayuntamiento
- El Área de Infraestructuras del Ayuntamiento
- El Área de *Serveis a Empreses* del Ayuntamiento
- Servicios Sociales
- Cruz Roja
- Caritas
- CAVIGA
- ASDIVI

l) Del plan internacional de RSC de Unilever a una iniciativa local: *El Gran Estalvi*

El concurso *El Gran Estalvi* parte del plan internacional de RSC de Unilever, el cual establece que una de las líneas de actuación de Unilever en materia de RSC es la sostenibilidad, y más concretamente la reducción del consumo de agua. Dicho de otro modo, el plan global de RSC de Unilever marca unos objetivos de ahorro de agua que la compañía tiene que alcanzar. Desde Unilever España, siguiendo estas directrices

globales, se plantea al ayuntamiento de Viladecans realizar alguna actividad enfocada a concienciar a la población en el ahorro del agua.

De este modo, después de un proceso de diálogo y planificación entre ambos, surge el concurso de la canción para la ducha y posteriormente, el concurso *El Gran Estalvi*.

4.2.1.11. Análisis de contenido. Entrevista a Iris Pérez (Departamento de Comunicación de Unilever España)

a) Perfil de Iris Pérez

Iris Pérez es miembro del Departamento de Comunicación de Unilever desde hace 6 años, momento en el que entró en la compañía como becaria. Actualmente, lleva parte de la comunicación interna, comunicación externa y RSC de la compañía.

En relación a la comunicación interna, se encarga de las diferentes herramientas de comunicación como las pantallas de las oficinas, el *@news* (la *newsletter* de Unilever) y el *Inside* (la intranet de Unilever). También actúa como soporte de las marcas producto de Unilever cuando éstas realizan alguna acción con los empleados.

b) Perfiles de trabajadores dentro de las instalaciones de Unilever

Dentro de las instalaciones de Unilever, se encuentran tres perfiles diferentes de trabajadores. Estos son:

- Empleados de Unilever de la fábrica de Leioa en la que se producen salsas y margarinas.
- Empleados de Unilever de las oficinas de Viladecans.
- Personal externo que trabaja en las oficinas de Unilever. Estos son de dos tipos:
 - Personal de Soxedo y Accenture que ofrecen sus servicios externos.
 - Personal externo que forma parte de algún departamento de la compañía como una abogada del equipo de Legal, dos informáticos de del Departamento de Informática o Anna Montanyà en Comunicación.

c) Acciones de RSI¹¹⁰

En la tabla siguiente se resumen las diferentes acciones, ordenadas por temáticas, que Unilever realiza para sus empleados en materia de RSC.

CONCILIACIÓN VIDA LABORAL-FAMILIAR

Flexibilidad horaria

Los empleados de las oficinas de Unilever disfrutan de un horario flexible, pudiendo realizar su jornada laboral de ocho horas entrando entre las 7:00h y las 10:00h y saliendo entre las 16:00h y las 19:00h.

Además cuentan con una hora al mediodía para comer que pueden gastar como les apetezca. Al disponer de una cantina en las instalaciones, los empleados pueden parar una hora para comer o pueden comer en media hora y la otra media hora dedicarla a salir a dar una vuelta, descansar, etc.

Día de trabajo desde casa

Esta acción se denomina *Agile Working* y consiste en que, al disponer de portátil casi todos los empleados de las oficinas, éstos pueden trabajar desde casa un día a la semana. En el caso de Iris, su día de *Agile Working* es el miércoles. Algunos departamentos tienen el *Agil Working* organizado de manera que cada día de la semana le toque a una persona, para que el departamento no se quede sin nadie ningún día.

DESARROLLO HUMANO Y FORMACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO

Posibilidades de desarrollo profesional y promoción

Cuando hay una vacante, siempre se comunica primero a nivel interno y se busca a gente que quiera promocionar o que haya expresado su deseo de cambiar de puesto o departamento. Este deseo es expresado en dos reuniones anuales que cada empleado tiene con su jefe directo.

En estas reuniones se valora el progreso de cada empleado, se marca en qué puede mejorar y se establecen los objetivos que ayudan al empleado en su plan de carrera.

Formación y aprendizaje continuo

Unilever dispone de un sistema *e-learning* para realizar cursos virtuales. Existe un catálogo de cursos *on-line* a los que los empleados se pueden apuntar. Cada trabajador va acumulando los diferentes cursos que realiza en un pasaporte *on-line*. Estos cursos son de dos tipos:

- Obligatorios, como el curso del *Codi d'Integritat*.
- Voluntarios. Se trata de cursos para el desarrollo de la carrera profesional que cada empleado acuerda.

¹¹⁰ Responsabilidad Social Interna. Término que hace referencia a las acciones de RSC dirigidas a los empleados.

NO DISCRMINACIÓN E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Comisión de Igualdad

Unilever cuenta con una Comisión de igualdad encabezada por la directora de recursos humanos y formada por trabajadores del Comité y trabajadores que son del Comité. Esta comisión promueve que haya igualdad entre los empleados, es decir, que no exista discriminación por sexo, religión, nacionalidad, etnia, etc.

Un ejemplo de las tareas que realizan es un documento sobre cómo utilizar lenguaje neutro, esto significa que cuando se envían comunicados internos o externos no se hable de “compañeros”, sino de “compañeros y compañeras”.

Esta Comisión de Igualdad cuenta con un espacio en la intranet dónde cuelgan sus documentos e informaciones, como la guía del lenguaje neutro o qué hacer en caso de acoso en el trabajo.

SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

Seguridad laboral

Unilever tiene el objetivo de cero accidentes, tanto en las oficinas como en la fábrica. Para ello, la compañía cuenta con el equipo de *Safety*, encargado de velar por la seguridad de los empleados en los centros de trabajo.

Hablar de seguridad en las oficinas, es hablar de cosas como bajar las escaleras agarrado a la barandilla, no correr por los pasillos, utilizar el ascensor en lugar de las escaleras si vas cargado, no mirar el móvil mientras bajas por las escaleras o tener cuidado con el agua caliente de las infusiones para no quemarse. La importancia de la seguridad en el puesto de trabajo, es más visible en la fábrica, en la que se trabajan temas como la seguridad a la hora de manipular las máquinas o no pasar por el carril de los toros y las máquinas.

Tanto el edificio de oficinas como la fábrica disponen de pantallas en las que se van poniendo mensajes de seguridad.

Además todo el personal de oficina y fábrica realiza un curso de prevención de riesgos laborales.

Salud y bienestar

Hace siete u ocho años se lanzó el programa *Lamplighter*. En el momento de la entrevista, los departamentos de Comunicación, Recursos Humanos y *Work Place*, están trabajando en la renovación de este programa, que será presentado a los empleados en una reunión plenaria, el 4 de junio de 2015.

Esta renovación se denomina *Well Being* (*Salud y Bienestar* en su versión española), y está enfocado en la salud y el bienestar de los empleados, dentro y fuera del trabajo. Se trata de un programa muy amplio que incluye iniciativas tan variadas como:

- Dar herramientas a los empleados para que puedan mantener un estilo de vida saludable, como por ejemplo una guía sobre hábitos de vida saludables.
- Habilitar el *Espacio Biblioteca*. Una zona para poder pensar, reflexionar y desconectar del trabajo o la presión que se pueda tener en un momento determinado.

-
- Proporcionar herramientas a los trabajadores para que puedan mantener un estilo de vida saludable a través de la alimentación y practicando deporte. Algunas acciones concretas para fomentar hábitos de vida saludable entre los empleados son:
 - Vestidores en las oficinas con duchas para que los trabajadores puedan ir a caminar o correr al mediodía o al acabar la jornada laboral, y puedan ducharse y cambiarse en las oficinas antes de ir a casa.
 - Fruta a disposición de los empleados. En cada planta de las oficinas hay unas zonas con fruta fresca que se va cambiando cada día.
 - Carteles en la cantina que indican cuál es la fruta y verdura de temporada.
 - Opción saludable en el menú de la cantina. La cantina siempre ofrece verdura, carne y pescado a la plancha y ensaladas. De hecho, cuentan con un certificado de la Generalitat que corrobora que en la cantina se ofrece una dieta mediterránea, equilibrada y saludable.

TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN

Desde el Departamento de Comunicación se intenta ser transparente con los empleados, que la comunicación interna no sea únicamente horizontal y/o vertical, sino que sea transversal, que vaya en todas las direcciones y con total transparencia.

Para fomentar esta transparencia, Unilever realiza reuniones plenarias cada tres meses con todos los empleados de las oficinas y con el personal de ventas que esté por Barcelona los días de la plenaria. Estas reuniones suelen durar de 9:00h a 13:00-14:00h, y en ellas Jaime Aguilera da la bienvenida y presenta los resultados trimestrales de la compañía. Posteriormente, los diferentes departamentos informan de sus avances, resultados y nuevos proyectos. A modo de ejemplo, cuando Unilever se mudó de Barcelona a Viladecans, la noticia se comunicó en una reunión plenaria, ya que la empresa considera que es la mejor manera de dar este tipo de noticias que afectan a todos los trabajadores, en un lugar dónde estén todos los empleados y en el que la dirección pueda dar la cara y responder directamente a las dudas o quejas que puedan surgir.

Al finalizar estas reuniones, se abre un turno de preguntas para que los empleados puedan preguntar directamente a la dirección o a quién deseen. Si lo prefieren, pueden depositar la pregunta en una urna. Estos papeles son recogidos por el Departamento de Comunicación y leídos en el momento o entregados a quien corresponda para que pueda responder a las dudas, quejas o sugerencias.

La estructura de las propias instalaciones de las oficinas, también fomentan esta transparencia, ya que, a excepción de los directivos, todos los empleados trabajan en espacios abiertos. Además, en el caso de Ana Palencia, directora de comunicación, siempre tiene la puerta de su despacho abierta.

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO

Unilever cuenta con un programa de voluntariado denominado *UNidos*, cuyo nacimiento es paralelo a la creación del Departamento de Comunicación. Estas acciones de voluntariado se suelen calendarizar por departamentos. Así cada departamento realiza en conjunto una acción

concreta de voluntariado, lo cual también permite fomentar el trabajo en equipo.

Desde que se mudaron a Viladecans, se intenta que las acciones de voluntariado se realicen en el mismo municipio, aunque si algún departamento desea realizarlo en Barcelona, también pueden. A modo de ejemplo, se mencionan dos voluntariados realizados el 23 de abril de 2015, uno de entrega de rosas a personas mayores de una residencia de Viladecans, y otro de realización de actividades en una entidad de Barcelona que trabaja con madres solteras.

BENEFICIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS EMPLEADOS

Espacios comunes

Los empleados de las oficinas disponen de unos espacios en las plantas primera, segunda y tercera con unos sofás, fuentes de agua fría y caliente e infusiones Lipton. También hay otros espacios más pequeños, en las mismas tres plantas, con fruta y helados para los trabajadores.

Cantina

Las oficinas de Unilever disponen de una cantina abierta de lunes a viernes. El menú completo para los empleados directos de Unilever cuesta 3,5€ y el medio menú 2€. Para ello disponen de tiques restaurante por el valor del menú completo. En caso de no querer utilizar los tiques, pueden pagar en efectivo o traer comida de casa y calentarla en el microondas.

Para las personas que trabajan en las instalaciones de Unilever pero que no forman parte de la plantilla de la compañía, el precio del menú es de unos 7€ u 8€.

Tú Salón

Las oficinas de Unilever cuentan con un servicio de peluquería denominado *Tú Salón*, al que pueden acudir los empleados durante el día, de hecho, hay empleados que se llevan el portátil y van trabajando mientras les peinan. Este servicio está abierto miércoles, jueves y viernes para el personal de Unilever, y los martes para el personal externo.

Tienda de productos Unilever

El edificio de las oficinas de la compañía dispone de un pequeño supermercado de productos Unilever en el que los trabajadores pueden comprar estos productos a mitad de precio, ya que se considera que si los productos están en el mercado es gracias al trabajo de todos ellos. De este modo, los viernes, los empleados pueden salir del trabajo con parte de la compra realizada.

Los miércoles es el día en que los jubilados de Unilever pueden ir a comprar a este supermercado, así que los jueves la tienda está cerrada para reponer producto.

Del huerto a tu casa

Un agricultor de Viladecans cada viernes trae una caja de frutas y verduras por 5€ a los empleados que hayan solicitado el pedido. De esta manera, la empresa promueve hábitos de vida saludable entre sus empleados y les ahorra tiempo, en tanto que los viernes salen del trabajo con la compra de la fruta y la verdura realizada.

Entradas para el teatro de Viladecans

Unilever dispone de diez entradas para cada uno de los espectáculos del Atrium de Viladecans que reparte entre sus empleados. Para ello ha establecido un concurso que consiste en que los lunes de las semanas que hay espectáculo, se pone, en las pantallas de las oficinas, una

pregunta relacionada con la obra o los actores en las pantallas de las oficinas que los trabajadores tienen que adivinar. Las cinco primeras personas que contestan se llevan una entrada doble.

Unilever Contigo

Los empleados de Unilever disponen de una plataforma en la intranet con descuentos en diferentes establecimientos como el teatro del Atrium, gimnasios, Sony, Viajes el Corte Inglés, etc.

Ofertas de empleo de proveedores

Se publican en la intranet ofertas de trabajo de los proveedores de Unilever, para que los empleados puedan comunicárselo a familiares o amigos que estén buscando trabajo.

CÓDIGO ÉTICO DE PRINCIPIOS EN EL NEGOCIO

El Código Ético de Principios en el Negocio consiste en una serie de normas éticas que todos los empleados y proveedores de Unilever deben seguir.

REDUCCIÓN DEL CONSUMO ENERGÉTICO DE LAS OFICINAS

Los lavabos tienen instalados unos sensores y temporizadores que hacen que se encienda luz cuando alguien entra y se apaguen al cabo de un rato. Con esta medida se evita que la gente se deje la luz encendida.

También se han instalado unos sensores en las zonas comunes para que sólo funcione la luz cuando hay alguien dentro.

Estas acciones son comunicadas a los empleados para que sean conscientes del intento de reducir el consumo energético por parte de Unilever.

d) Departamentos responsables e implicados en la RSI

La RSI se gestiona desde los departamentos de Comunicación y Recursos Humanos. Además de estos departamentos, otras áreas de la compañía también participan en acciones concretas. A continuación se exponen algunos ejemplos:

- La seguridad laboral se lleva desde el equipo de *Safety*, que depende del departamento de *Supply Chain* (Logística).
- Los cursos de prevención de riesgos laborales, los realiza el equipo de *Work Place*, que depende del Departamento de *Supply Chain* (Logística). El equipo de *Work Place* se encarga de que el puesto de trabajo esté en las condiciones necesarias para poder trabajar.

- En el programa *Well Being*, participan los departamentos de Comunicación, Recursos Humanos y *Work Place*.
- Las guías de hábitos saludables se trabajan entre el Departamento de Comunicación y el Departamento de Nutrición.
- La *Comisión de Igualdad* y las iniciativas relacionadas con la formación y el desarrollo profesional, recaen en Recursos Humanos. De hecho, las actividades de formación las lleva el equipo de *Learning y Training*, que depende de Recursos Humanos.
- Otras acciones como el programa de voluntariado, el cesto ecológico, o el concurso de entradas al teatro, se llevan exclusivamente desde Comunicación.

e) Diálogo con los empleados para la mudanza y el proyecto de voluntariado

Antes de instalarse en Viladecans, Unilever estaba en la ciudad de Barcelona. En un mes de octubre se comunica a los empleados el traslado, que se efectúa durante los meses de marzo y abril del siguiente año (2012). Durante estos seis meses, entre que se comunica y se efectúa a la mudanza, se realizan reuniones cada quince días con un grupo de representantes de los empleados, en las que éstos plantean dudas, sugerencias y peticiones en relación al diseño de las nuevas instalaciones.

Para calendarizar y elegir el tipo de voluntariado que va a realizar un departamento, desde Comunicación también se escucha a los empleados para conocer qué les gustaría hacer. Para ello, se realiza una reunión entre Comunicación y un representante del departamento en cuestión en la que se decide el tipo de voluntariado a realizar. A partir de aquí, Comunicación busca una entidad en la que pueda encajar el tipo de voluntariado planteado por los empleados.

La relación con el Comité de Empresa se lleva desde Recursos Humanos, por lo que el diálogo entre el Comité y la empresa se establece a través del Departamento de Recursos Humanos.

f) Planificación y ejecución de las acciones

La planificación e implementación de las diferentes acciones, en la mayoría de los casos se lleva a cabo desde el Departamento de Comunicación con ayuda de otros departamentos, especialmente Recursos Humanos. Otras acciones se planifican e implementan desde Recursos Humanos¹¹¹.

En cuanto al proceso de planificación, es necesario destacar, el establecimiento de objetivos a cumplir, como es el caso de “cero accidentes” en relación a las acciones que se establecen en torno a la seguridad laboral.

g) Seguimiento de las acciones

Para realizar el seguimiento de las acciones se establecen diferentes indicadores. A continuación se exponen algunos:

- Para la seguridad laboral, se contabiliza el número de accidentes.
- El seguimiento de la acción *Del huerto a tu casa*, se lleva a cabo a partir del número de pedidos que se realizan.
- El concurso de las entradas para el teatro, se controla a través del número de empleados que participan en él.

h) Feedback de los empleados

El *Feedback* de los empleados, tanto de las acciones de RSI, como de cualquier otra temática, se obtiene a partir de las siguientes vías:

- Estudio de clima, denominado *Global People Survey*, y que se realiza cada dos años por todos los empleados de Unilever en todo el mundo.
- Encuesta de riesgos psicosociales. Esta encuesta se realizó a finales de 2014, con el objetivo de valorar la presión que los empleados pueden tener en sus

¹¹¹ Ver: d) *Departamentos responsables e implicados en la RSI.*

puestos de trabajo. Los resultados de esta encuesta han servido para redefinir y mejorar el programa de *Salud y Bienestar*.

- Encuestas varias que se van realizando a nivel local.
- Buzón de sugerencias.
- Turno de preguntas en las reuniones plenarias.

i) Comunicación del Plan Unilever para una Vida Sostenible a los empleados

Todos los empleados conocen los tres pilares del Plan Unilever para una Vida Sostenible. Desde el Departamento de Comunicación se intenta que toda la plantilla esté al día de los avances que hace la compañía en relación al plan. También se trabaja para concienciarlos y para animarles a realizar pequeñas acciones para cuidar el planeta.

Los avances y las diferentes acciones de RSC dirigidas a otros *stakeholders* que Unilever realiza, son comunicados a los empleados a través de los canales internos de la compañía, como las pantallas, la *newsletter*, la intranet y las reuniones plenarias.

j) Del plan global a las iniciativas en España en materia de empleados

Muchas de las iniciativas que se realizan en España vienen marcadas de manera global en la compañía. Es el caso del programa *Well being*, que en España se denomina *Salud y Bienestar*. De una manera general, las líneas de trabajo están marcadas a nivel internacional, y desde Comunicación de Unilever España, trabajan para aterrizarlas en nuestro país, adaptándolas a las características locales.

4.2.2. Análisis observaciones

Las siete observaciones efectuadas también han sido analizadas de manera individual, con el objetivo de contrastar la información previa obtenida a través de las entrevistas enfocadas. De esta manera los resultados finales presentados posteriormente han sido elaborados a partir del cruce de informaciones. A continuación, se presenta el análisis individual efectuado de cada una de las observaciones realizadas.

4.2.2.1. Análisis de la observación del Taller “RSE en su dimensión social: la empresa y su relación con el territorio”

a) Descripción del taller

El Taller “RSE en su dimensión social: la empresa y su relación con el territorio” forma parte de la 63 jornada de Corresponsables. Las jornadas de Corresponsables consisten en la realización de una serie de conferencias, debates y talleres en las que se abordan diferentes ámbitos de la RSC como la gestión de las personas, el medioambiente o la relación con el entorno, entre otros. Estas jornadas son organizadas por la pyme editorial Media Responsable, dedicada a la divulgación de la RSC que realizan las empresas.

La jornada trabajada en cuestión, lleva por título “10 años de la RSE/Sostenibilidad en Iberoamérica: lecciones aprendidas y desafíos de futuro”. Durante la mañana se realizan diferentes mesas redondas y debates¹¹². La tarde está dedicada a distintos talleres, entre los que destaca el taller observado, en el que participan ponentes de diferentes organizaciones, como Save de Children, IESE Business School, Aguas de Barcelona, Unilever y el ayuntamiento de Viladecans. Durante la hora que dura este taller, los ponentes debaten y explican las experiencias de sus organizaciones en RSC, y más concretamente, centrando los discursos en la evolución de la relación entre empresa y sociedad en los últimos años y la relación actual de cada una de las organizaciones participantes con el entorno donde están ubicadas.

¹¹² Ver Programa de la 63 jornada de Corresponsables en anexo 6: Cronología y documentación visual de las observaciones.

b) El rol de Unilever y el ayuntamiento de Viladecans en la divulgación de la RSC de Unilever

En este acto participan como ponentes Iris Pérez de Unilever y Miguel Vallejo, responsable del *Serveis a Empreses* del Ayuntamiento de Viladecans. En sus respectivas intervenciones durante el acto, ambos mencionan la RSC que realiza Unilever, aunque como se verá posteriormente, el mayor peso a la hora de explicar la RSC que lleva a cabo la compañía, recae en el discurso de Iris, ya que Miguel Vallejo centra su discurso en las iniciativas que realiza ayuntamiento. Aún así también menciona a Unilever cuando explica cómo se está trabajando la RSC entre el ayuntamiento y las empresas asentadas en el municipio de Viladecans.

c) Portavoz de Unilever en el acto

La portavoz de Unilever en este taller es Iris Pérez, que es presentada como responsable de Comunicación HPC¹¹³ y RSC de Unilever. Es interesante destacar que, aunque no sea la directora de comunicación de la compañía, sí que es un miembro del Departamento de Comunicación de Unilever, la persona encargada de ejercer de portavoz de Unilever en materia de RSC en un acto público.

Cabe destacar también, la presencia de Imma Pérez, colaboradora externa del Departamento de Comunicación Corporativa y RSC de Unilever España, que ha estado acompañando a Iris, antes y después de su intervención en el taller.

d) Contenido de la información sobre la RSC de Unilever divulgada en el acto

Este taller concreto de Corresponsables está dedicado a la relación de la empresa con el territorio, por lo que el discurso de Iris se centra mayoritariamente en la RSC que Unilever realiza para la comunidad: el municipio de Viladecans. Concretamente habla de:

¹¹³ *Home and Personal Care*: hace referencia al área de negocio de *cuidado personal y limpieza del hogar*.

- El lema de la compañía bajo el cual se enmarca el plan de RSC para Viladecans: “pequeñas acciones marcan grandes diferencias”.
- La evaluación del entorno, a través del diálogo con las entidades sociales de la ciudad, que realiza Unilever para detectar las necesidades del municipio y la posterior adaptación del plan de Unilever a estas necesidades.
- Descripción de algunas de las acciones que realiza Unilever en materia de RSC en Viladecans:
 - Talleres en los colegios en los que se explica a los niños cómo deben desayunar.
 - Talleres de autoestima, bajo la marca Dove, en los colegios.
 - Sesiones de formación, impartidas por directivos de Unilever, a pymes de Viladecans.
 - Envío, cada primera semana de mes, de un tráiler de productos de cuidado personal básico y de alimentación a Caritas y Cruz Roja. Estos productos, posteriormente son repartidos entre 700 familias de Viladecans que están por debajo del umbral de la pobreza.
 - Caminata Solidaria en Viladecans para recaudar fondos para *Viladecans Solidària*. Se trata de una acción con una gran y creciente participación de los habitantes del municipio.

Por otra parte, en este taller, Iris es preguntada por la evolución de la relación entre la empresa y la sociedad. Para dar respuesta a esta pregunta, Iris destaca los siguientes ítems de la RSC de Unilever:

- Unilever entiende que la RSC de una empresa implica pensar en todo el conjunto de grupos de interés de ésta, y no únicamente en el accionista.
- Los grupos de interés de la compañía son muy variados, entre ellos: empleados, consumidores y comunidad (municipio de Viladecans).
- Unilever se acerca a las necesidades de sus grupos de interés.

- Unilever tiene una triple responsabilidad: con el mercado, con el medio ambiente y con las personas.
- Unilever realiza una planificación estratégica de la RSC a partir de su Plan Unilever para una Vida Sostenible.
- El plan de RSC de Unilever está directamente relacionado con la estrategia de negocio.
- Su plan de RSC presenta unos objetivos a cumplir: “mejorar la calidad de 1.000 millones de personas”.
- La RSC de Unilever se trabaja de manera transversal en la compañía, desde todas las áreas de la empresa.

Además de la intervención de Iris, también hay que tener en cuenta el discurso de Miguel Vallejo, que al hablar de la RSC desde la óptica del ayuntamiento de Viladecans, menciona dos acciones de RSC que Unilever realiza en la ciudad: el concurso de eficiencia energética y los ciclos de conferencias a pymes.

4.2.2.2. Análisis de la observación del taller Desayuno saludable pan con Tulipán e higiene bucal Signal

a) La acción

La acción *Desayuno saludable pan con Tulipán e higiene bucal Signal* realizada a los alumnos de primero y segundo de primaria de las escuelas de Viladecans, tiene como objetivo “transmitir a los niños las pautas para una correcta alimentación e higiene bucal”¹¹⁴. Para ello, durante los dos talleres observados en las clases de primero y segundo de primaria del colegio público *Escola Mediterrànea* de Viladecans, se realizan las siguientes actividades:

¹¹⁴ Dossier Plan Unilever Comparte. Página 33.

- Explicación de la importancia de un desayuno saludable, que debe incluir cuatro tipos de alimentos: cereales o farináceos, lácteos, fruta y grasas saludables. Y explicación de un correcto lavado de los dientes.
- Tres juegos en los que los niños ponen en práctica lo explicado anteriormente.
- Realización de un desayuno saludable en el aula. Este desayuno contiene un vaso de leche con cacao, una rebanada de pan de molde con margarina Tulipán, dos galletas Flora y una brocheta de fruta.

b) El departamento responsable de la implementación.

El departamento responsable de implementar esta actividad es el Departamento de Comunicación de Unilever. Concretamente, la persona encargada de coordinar la acción con los diferentes colegios es Imma Pérez, colabora externa del Departamento de Comunicación Corporativa y RSC de Unilever España.

Antes de realizarse la acción, Imma planifica la actividad con el colegio a través de correos electrónicos¹¹⁵. El mismo día de la actividad es también Imma la encargada de presentar al equipo de Unilever a las maestras tutoras de los grupos en los que se va a realizar la actividad. Ella misma explica a las docentes cómo se va a desarrollar el taller y acaba de concretar detalles con ellas. Les consulta cómo les va mejor realizar las charlas, cómo quieren distribuir el aula, cómo colocar las mesas y también les pregunta por posibles alergias de los niños para el desayuno posterior ofrecido por la compañía. Una vez que comienzan los talleres, Imma va pasando de una aula a otra controlando la actividad y dando soporte a las nutricionistas.

En definitiva, durante toda la mañana en la escuela, es Imma quién va dirigiendo el desarrollo de la actividad, aunque las charlas no son impartidas por ella, sino por las dos nutricionistas.

¹¹⁵ La doctoranda ha estado en copia de los correos electrónicos intercambiados entre Unilever y la Escola Mediterrànea.

c) Otros departamentos implicados en la implementación.

A pesar de ser una actividad que se lleva desde Comunicación de Unilever, es de destacar la colaboración del Área de Nutrición y Salud en la ejecución de estas charlas, que son impartidas por dos nutricionistas contratadas exclusivamente para esta actividad. De hecho, durante la conversación que la doctoranda mantiene con las dos nutricionistas antes de inicio de la actividad, éstas le explican que el día que realizaron el primer taller, acudieron Iris Pérez del Departamento de Comunicación y Diana Roig, responsable de nutrición y salud de Unilever, para explicarles en qué consistía la actividad, cómo se debía desarrollar y cómo debían actuar ellas.

d) La relación establecida entre el colegio y Unilever.

Unilever mantiene contacto directo con los colegios a través de Imma Pérez. Antes de la actividad, el contacto es vía correo electrónico. El mismo día del taller, sigue siendo Imma quién presenta al equipo de Unilever y habla con las profesoras tutoras de los cursos que van a recibir el taller. Manteniendo siempre un diálogo constante.

e) El rol de la escuela.

El rol de la escuela es el de beneficiario de la actividad. Aunque cabría destacar el rol que juegan las maestras, quiénes presentan a los alumnos la actividad que van a realizar. Además están presentes durante todo el taller, manteniendo un ambiente de clase que permite el desarrollo del taller.

Cabe destacar, en ambos talleres observados, que las maestras no sólo facilitan el desarrollo de la actividad sino que también trabajan con los alumnos para reforzar lo aprendido durante el taller. Muestra de ello es el caso de la profesora del segundo taller, que al acabar la actividad juega al *juego del ahorcado* utilizando palabras aprendidas durante la charla. En el caso de la profesora del grupo de primero, mientras los niños están en el patio después de haber hecho el taller, le comenta a Imma Pérez,

que a la vuelta del recreo realizaran diferentes juegos para reforzar los conceptos trabajados.

f) Obtención de *feedback*

La obtención del *feedback* de esta actividad se puede dividir en dos partes. Por un lado, la obtención del *feedback* de las maestras, y por otro lado, la obtención del *feedback* de los alumnos.

En cuanto a la primera, al acabar la actividad, una vez que los alumnos ya no están en el aula, se obtiene un primer *feedback* hablando con las profesoras. De hecho es Imma quién les pregunta qué les ha parecido el taller. Como muestra, se puede exponer la respuesta de una de las profesoras que afirma haber visto a los niños muy emocionados y contentos y que “la actividad está muy bien y es muy interesante”.

Aunque en estos talleres, la primera obtención de *feedback* y quizás la más importante se obtiene a partir de las reacciones y grado de participación de los alumnos durante la sesión. En este caso, tal y como se va a detallar en el siguiente punto, se ha podido observar cómo los niños estaban muy participativos y motivados durante toda la sesión.

g) Las reacciones de los beneficiarios

La asistencia de la doctoranda a esta actividad permite la observación *in situ* de las reacciones positivas de los niños ante estos talleres. Por un lado, durante el transcurso de las charlas de las nutricionistas, se puede observar la gran atención, motivación y participación que tienen los niños, queriendo responder prácticamente todos a las diferentes preguntas que van lanzando las nutricionistas y ofreciéndose como voluntarios para los distintos juegos que se realizan durante la actividad. Además, al acabar el segundo taller, dos niñas han abrazado y le han dado un beso a Martina, la nutricionista. Y cuando Imma y Martina se han ido, toda la clase se ha despedido de ellas y les ha dado las gracias.

Por otra parte, en las dos sesiones en las que ha estado presente la doctoranda, durante el desayuno, se ha tenido la oportunidad de hablar con los niños sobre la actividad, preguntándoles si les ha gustado y qué han aprendido. A éstas preguntas, los pequeños, por norma general, respondían explicando lo que estaban comiendo y diciendo que estaban muy contentos y que cada mañana tenían que desayunar bien, comiendo de todo tipo de alimentos: cereales, lácteos, grasas saludables y fruta. Estas respuestas son una muestra de que realmente esta actividad ayuda a concienciar a los más pequeños en la necesidad de realizar un correcto desayuno.

4.2.2.3. Análisis de la visita a los campos de cultivo, fábrica y laboratorio de Agraz

a) Proceso de cultivo y transformación del tomate y producto final

Durante la visita a los campos de cultivo y fábrica, se observa parte del proceso de producción del tomate concentrado, en dados y en polvo que fabrica Agraz. Este proceso comienza en los invernaderos de los agricultores con la planta del tomate, que posteriormente, a principios de abril, se trasplanta a los campos de cultivo, para en julio, agosto y septiembre ser recogido. En el momento de la visita a la finca de Aldea de Conde, se está realizando el trasplante del invernadero al campo.

Una vez recogido el tomate, éste se lleva a la fábrica de Agraz, dónde es tratado y convertido en los tres tipos de tomate anteriormente citados. El recorrido por la fábrica permite observar el proceso de transformación y las máquinas utilizadas.

La visita acaba en el laboratorio de Agraz, dónde se pueden ver muestras de los diferentes tipos de tomate que produce este proveedor: tres tipos de tomate concentrado entre los que se incluye el tomate en dados y dos tipos de tomate en polvo.

b) Cumplimiento de las acciones realizadas en Agraz bajo el programa de Agricultura Sostenible de Unilever

Durante la visita a los campos y fábrica de Agraz, se puede observar el cumplimiento de algunas de las acciones aplicadas en el cultivo del tomate en materia de sostenibilidad, mencionadas durante la entrevista con Víctor Rubio (*Sustainability Manager* en Agraz) y Raúl Macarro (*Plant Sustainability Manager* en Agraz). Estas acciones, que serán detalladas a continuación, son la aplicación de nesidiocoris en la planta del tomate, la toma de muestras de tierra para el control del suelo, el uso de sondas de medición de la humedad, los proyectos de biodiversidad y la formación de Agraz hacia los agricultores.

Nesidiocoris

Durante la visita a la finca de Aldea de Conde, se observa el trasplante de la planta del tomate del invernadero al campo. El encargado de la finca, Antonio Tienza, explica a la doctoranda que se trata del trasplante de tomates que presentan nesidiocoris, unos pequeños insectos que combaten algunas plagas del cultivo del tomate, ayudando a reducir el uso de pesticidas.

Control del suelo (fertilizantes)

Durante la visita a la finca La Piñuela, Raúl Macarro toma una muestra de tierra¹¹⁶ para realizar un posterior análisis enfocado a detectar la cantidad de fertilizantes necesaria a aplicar en ese terreno. Con este análisis de tierra, se pretende evitar el exceso de fertilizantes en el cultivo, una de las mayores causas de emisiones de CO² en la agricultura.

¹¹⁶ Ver fotografías de Raúl tomando una muestra de tierra en anexo 6: Cronología y documentación visual de las observaciones.

Sondas de medición de la humedad

En la visita a la finca de Aldea de Conde, se puede ver la sonda de medición de la humedad utilizada en este campo¹¹⁷, que detecta el nivel de humedad de la raíz de la planta. Conocer el grado de humedad de la planta, permite saber si ésta necesita ser regada o no, lo que contribuye a la reducción del consumo de agua utilizada en el cultivo del tomate.

La visita a esta finca, también permite observar que el uso de las sondas de medición de la humedad va acompañado de un sistema de irrigación por goteo empleando cintas de riego.

Además, durante el trayecto en coche de la fábrica a la finca, Raúl explica a Víctor que esa misma mañana ha hablado por teléfono con Antonio Tienza, el encargado de la finca de Aldea de Conde, para preguntarle cuántos litros de agua habían caído durante la tormenta que tuvo lugar la noche anterior en la comarca. A lo que Antonio respondió que él fue hasta la finca a las once de la noche para parar el riego porque con la lluvia no iba a hacer falta regar, pero que cuando llegó en la finca ni había llovido, ni estaba lloviendo. Este hecho es un ejemplo, de que los agricultores realmente, realizan un control de la humedad de la tierra, para regar únicamente cuando es necesario, evitando desperdiciar litros de agua.

Biodiversidad

En relación a la biodiversidad, se visita la finca La Piñuela, que permite observar las diferentes acciones para mejorar la biodiversidad de la zona, llevadas a cabo en esta finca¹¹⁸. Estas acciones son:

- Creación de un refugio para insectos auxiliares de la agricultura (abejas y avispas).
- Instalación de cajas nido para paseriformes insectívoros.

¹¹⁷ Ver fotografías de *Sonda de medición de la humedad y cintas de riego* en anexo 6: Cronología y documentación visual de las observaciones.

¹¹⁸ Ver fotografías de la finca La Piñuela en anexo 6: Cronología y documentación visual de las observaciones.

- Instalación de cajas nido para el cernícalo primilla. Durante la visita se puede ver a esta ave volando por la finca.
- Creación de refugios para reptiles.

De hecho, mientras se realiza un pequeño recorrido en coche por la finca, la doctoranda puede advertir la presencia de dos cernícalos primilla volando por la zona.

Formación

El ejercicio que realiza Agraz para trasladar la formación de Unilever a los agricultores, se puede percibir en el cuaderno de agricultura sostenible que elabora Raúl Macarro para entregar a sus agricultores. En el *anexo 6: Cronología y documentación visual de las observaciones*, se puede ver la portada y el índice de este manual titulado *Manual de Sostenibilidad y buenas prácticas agrícolas de Agraz C-14*. Este documento incluye varios de los ítems del SAC (el código de buenas prácticas de Unilever, denominado *Sustainable Agriculture Code*), concretamente trabaja los capítulos 2, 3, 4, 5, 6 y 7 del código de buenas prácticas de Unilever.

A continuación se expone cómo aparecen en *Manual de Sostenibilidad y buenas prácticas agrícolas de Agraz C-14*, los seis ítems del SAC que Agraz transmite a sus agricultores a través de este documento.

CAPÍTULOS DEL SAC	CAPÍTULOS DEL MANUAL DE AGRAZ
Fertilizantes, pesticidas y combustible	Guía de buenas prácticas en la fertilización. Principios generales de la gestión integrada de plagas. Guía sobre seguridad en el uso de productos agroquímicos.
Control de suelo	Directiva 86/278/CEE relativa a la protección del medio ambiente y, en particular, de los suelos, en la utilización de los lodos de depuradora en agricultura.
Control de aguas	Real Decreto 1/2011: ley de aguas. Directiva del Consejo 91/676/CEE relativa a la protección de las aguas contra la contaminación producida por nitratos.
Biodiversidad	Medidas favorecedoras de biodiversidad.
Energía	Plan de gestión de energía.
Residuos	Real Decreto 1416/2001: envases de productos fitosanitarios Plan de gestión de residuos agrícolas.

c) Los implicados en el día a día de la implementación de las acciones.

La ejecución del día a día de las diferentes acciones de cultivo sostenible recae en los propios agricultores y en Agraz. A modo de ejemplo, se puede mencionar el papel que juegan estos dos agentes en acciones como la aplicación de nesidiocoris, el uso de sondas de medición de la humedad, el control del suelo y la formación.

Las dos primeras acciones son ejecutadas por los propios agricultores, es decir, son ellos los que se encargan de aplicar el nesidiocoris en la tomatera y de medir la humedad de la tierra a través de las sondas para decidir cuándo regar y cuándo no, como en el caso de Antonio Tienza, encargado de la finca de Aldea de Conde, que al parecer que llueve en la comarca, se acerca a la finca a las once de la noche para comprobar si ha llovido o está lloviendo y debe parar el riego porque la tierra ya tiene la humedad que necesita. Estas dos acciones de cultivo sostenible ejecutadas por los agricultores, se llevan a cabo bajo el asesoramiento y guía de Agraz, quién realiza un control y seguimiento de su cumplimiento.

En cuanto a las otras dos acciones mencionadas, el análisis del suelo lo realiza Agraz y la formación en materia de sostenibilidad para los agricultores también recae en Agraz, tal y como se ha comentado anteriormente.

4.2.2.4. Análisis de la observación del acto de clausura del concurso *El Gran Estalvi*

a) El concurso *El Gran Estalvi*

El Gran Estalvi es un concurso dirigido a las comunidades de vecinos del municipio de Viladecans, en el que se premia a aquellos vecinos que, durante un periodo de cuatro meses logren reducir más su consumo de agua y energía. Las categorías de premios y la dotación económica recibida son las siguientes:

- Premio especial para la comunidad que menos CO² ha generado. Valorado en 200€.
- Premio categoría A: viviendas unifamiliares. Valorado en 800€.

- Premio categoría B: comunidades de hasta cuatro viviendas. Valorado en 2000€.
- Premio categoría C: comunidades de hasta veinticinco viviendas. Valorado en 4000€.
- Premio categoría D: comunidades con más de veinticinco viviendas. Valorado en 6000€.

Los premios otorgados deben ser destinados a inversiones que ayuden a seguir mejorando la eficiencia energética de las viviendas.

b) Acto de clausura del concurso *El Gran Estalvi*

El acto de clausura del concurso *El Gran Estalvi* que se realiza en las oficinas de Unilever de Viladecans, supone el punto final de esta iniciativa. A él acuden representantes de las diferentes comunidades de vecinos participantes en el concurso. Se trata de un acto muy cercano, realizado en *petit comité*.

Este evento, conducido por Quim Casas, tiene como finalidad la entrega de las dotaciones económicas a los diferentes premiados. En él también participan Ana Palencia, directora de comunicación de Unilever y el alcalde de Viladecans.

Al finalizar la entrega de premios, se realiza un pequeño pisolabis para los asistentes.

c) El encaje de necesidades en la creación del concurso

El concurso *El Gran Estalvi* es una acción que se enmarca dentro del compromiso de Unilever con la sostenibilidad y dentro del compromiso de la localidad de Viladecans con otros municipios de la Unión Europea para reducir el impacto medioambiental a través del ahorro energético. Por consiguiente, se trata de una iniciativa pensada para cumplir los compromisos de ambas partes en materia medioambiental.

d) Los implicados en la implementación del concurso

El desarrollo de esta iniciativa se ha llevado a cabo gracias al trabajo en conjunto de:

- El equipo de gobierno del ayuntamiento de Viladecans.
- El Área de Comunicación del ayuntamiento de Viladecans.
- El Departamento de Comunicación de Unilever
- El clúster de empresas de Eficiencia Energética del Baix Llobregat.

La participación de las tres organizaciones en la articulación de esta iniciativa, también es visible en la invitación al acto de clausura del concurso¹¹⁹. En ésta aparecen el ayuntamiento de Viladecans y Unilever como organizadores del evento, y como colaborador el C2EB (Clúster de Eficiencia Energética del Baix Llobregat).

e) El seguimiento y control de la acción

El seguimiento y control de esta iniciativa se realiza a través del número de participantes y los ahorros conseguidos en el consumo de agua y energía. Los datos son:

- Participación de 65 familias en el concurso.
- Durante los cuatro meses de concurso, algunas familias han ahorrado más de 200€ en sus facturas de agua, luz y gas.
- Durante los cuatro meses de concurso, la media de reducción del consumo de agua ha sido de un 3%.
- Durante los cuatro meses de concurso, la media de reducción en consumo de luz ha sido de un 13%, lo que supone una reducción media de 121,11 Kwh por vivienda participante.

¹¹⁹ Ver invitación al acto de clausura del concurso *El Gran Estalvi* en anexo 6: Cronología y documentación visual de las observaciones.

f) El papel de los departamentos de comunicación de Unilever y del ayuntamiento de Viladecans en la organización del acto.

El acto de clausura del concurso *El Gran Estalvi* está organizado por los departamentos de comunicación de Unilever y del ayuntamiento, estando presentes durante todo el evento:

- Ana Palencia, directora de comunicación de Unilever, participante en la presentación del acto.
- Iris Pérez, miembro del Departamento de Comunicación de Unilever, saludando a los asistentes a su llegada a la sala.
- Imma Pérez, colaboradora externa del Departamento de Comunicación de Unilever, realizando fotografías del evento.
- Marina Jarque, directora de comunicación del ayuntamiento de Viladecans, como apoyo al alcalde durante el evento, saludando a los asistentes a su llegada y realizando fotografías del acto.
- Francesca Sola, responsable de relaciones externas, protocolo y organización de actos institucionales del ayuntamiento de Viladecans. Francesca Sola es la persona encargada de recibir y registrar a los asistentes. También facilita a Ana Palencia y a Carles Ruiz, los cheques que son entregados a los premiados.

A parte de estar presentes durante la realización del acto, es necesario subrayar que la difusión de éste, recae en el Departamento de Comunicación del ayuntamiento. Si se presta atención la invitación del acto, se puede observar que el e-mail para confirmar la asistencia pertenece al ayuntamiento de Viladecans¹²⁰.

g) Los portavoces de Unilever y el ayuntamiento de Viladecans durante el acto.

La portavoz de Unilever en este acto es Ana Palencia, directora de comunicación y RSC, que participa en la presentación con un parlamento de bienvenida saludando a los asistentes, felicitando a los participantes y explicando las reducciones de consumo

¹²⁰ Ver invitación al acto de clausura del concurso *El Gran Estalvi* en anexo 6: Cronología y documentación visual de las observaciones.

energético y de agua conseguidas durante el concurso. También hace entrega de los cheques, junto con el alcalde, a los ganadores del concurso.

El portavoz del ayuntamiento de este acto es Carles Ruiz, alcalde de Viladecans, que participa en la presentación entregando los cheques a los ganadores del concurso y realizando un parlamento al final del acto.

h) Las reacciones de los beneficiarios.

En el momento de la entrega de los diferentes premios, se puede observar que los ganadores están muy contentos y agradecidos. Este sentimiento se ratifica cuando las comunidades de vecinos premiadas en la categoría C y D hablan con la investigadora al finalizar el acto. En ese momento los vecinos de la comunidad ganadora de 4.000€ explican a la doctoranda que están muy contentos y que van a invertir ese dinero en cambiar el motor del ascensor por uno que consuma la mitad que el actual. También le explican, en un ambiente de risas y alegría, las diferentes acciones que han realizado para conseguir reducir su consumo energético. La investigadora se encuentra con la misma reacción cuando, posteriormente va a hablar con los vecinos de la comunidad ganadora de 6.000€.

i) Presencia de medios de comunicación

Durante el acto se puede observar la presencia de medios de comunicación locales que realizan un registro visual del evento. Concretamente, un fotógrafo de la *Revista de Viladecans* y un cámara del canal municipal *Viladecans Televisió*.

4.2.2.5. Análisis de la observación del Taller de Autoestima Dove

a) La acción

La acción *Taller de Autoestima Dove* realizada a los alumnos de secundaria de los institutos de Viladecans, tiene como objetivo cambiar la visión que tienen los

adolescentes de su propia imagen y hacerles ganar más confianza apostando por una belleza real¹²¹. Para ello, durante el taller observado en la clase de segundo D de la ESO del *Instituto de secundaria Sales* de Viladecans, se realizan las siguientes actividades:

- Explicación de:
 - El recorrido histórico de los ideales de belleza.
 - De dónde viene la presión de los ideales de belleza.
 - La manipulación de las imágenes en los medios, creando cuerpos irreales.
 - Los problemas que causa esta presión y manipulación. Tratando de manera especial el papel que juegan las redes sociales como Facebook y Twitter en la presión social que puede ejercer el entorno de los jóvenes.
- Un juego en parejas en el que los alumnos deben decir qué les gusta de su compañero/a.
- Debate entre todos de lo aprendido y trabajado durante la sesión.

b) El departamento responsable de la implementación.

Imma Pérez, colaboradora externa del Departamento de Comunicación de Unilever, es la persona encargada de coordinar la actividad con los diferentes institutos de secundaria, por lo que la responsabilidad de la implementación de estos talleres recae en el Departamento de Comunicación de la compañía. Esto se puede observar durante el día de la actividad en las siguientes situaciones:

- Al llegar a la puerta del recinto, Imma le resume a Diana a modo de recordatorio, cómo se debe desarrollar la actividad.
- Una vez en el centro, Imma se presenta a la profesora del centro con la que había estado intercambiando e-mails previos a la actividad. Comentan este intercambio de e-mails y cómo se va a desarrollar la sesión.

¹²¹ Dossier Plan Unilever Comparte. Página 35.

c) Otros departamentos implicados en la implementación.

Esta actividad se implementa exclusivamente desde el Departamento de Comunicación de Unilever, es decir, en la coordinación y gestión necesaria para llevar a cabo la actividad, sólo participa el Departamento de Comunicación. Aunque de manera implícita están presentes los diferentes departamentos de la compañía, ya que son los empleados de Unilever, los que, de manera voluntaria, imparten estos talleres.

d) La relación establecida entre el instituto y Unilever.

Unilever mantiene contacto directo con los institutos a través de Imma Pérez. Antes de la actividad el contacto es vía correo electrónico. El mismo día del taller, sigue siendo Imma quién presenta al equipo de Unilever y habla con la profesora que ha estado coordinando esta actividad con la empresa.

e) El rol del instituto.

El rol del instituto es el de beneficiario de la actividad. Aunque cabría destacar el rol que juegan los/las profesores/as, quienes presentan a los alumnos, la actividad que van a realizar. Además están presentes durante todo el taller, manteniendo un ambiente de clase que permite el desarrollo de la sesión.

f) Obtención de *feedback*

Al acabar el taller, Imma pregunta a los alumnos qué les ha parecido la actividad y si les ha gustado. A lo que éstos responden que sí, que les ha gustado mucho y le dan las gracias.

Aunque en estos talleres, la primera obtención de *feedback* es a través de la participación de los alumnos durante la sesión. En este caso, tal y como se va a detallar en el siguiente punto, se ha podido observar cómo la clase estaba atenta y participativa, interactuando con Imma durante toda la sesión.

g) Las reacciones de los beneficiarios

La asistencia de la doctoranda a esta actividad permite la observación *in situ* de las reacciones de los adolescentes ante estas charlas de autoestima. Durante el transcurso de la acción, mientras Imma está realizando la presentación a la clase, los alumnos están atentos y callados, pendientes de su explicación y mostrando caras de sorpresa y entusiasmo con el tema. También destaca el alto grado de participación cada vez que Imma realiza alguna pregunta a la clase, así como la participación espontánea de algunos de los alumnos, que sin preguntas previas de Imma, participan aportando su opinión o datos sobre el tema.

4.2.2.6. Análisis de la visita a las oficinas de Unilever España

Durante la visita a las oficinas de Unilever en Viladecans, se puede observar el cumplimiento de algunas de las acciones de RSC que Unilever realiza para sus empleados. Estas prácticas, que serán detalladas a continuación, son la aplicación de un horario flexible, acciones para fomentar la seguridad y salud laboral, acciones que promueven la transparencia y comunicación y beneficios para mejorar la calidad de vida de los empleados. También se pueden advertir acciones que promueven la reducción del consumo energético en las oficinas.

a) Conciliación vida laboral-familiar

Con respecto a la conciliación vida laboral-familiar, durante la visita por la zona de trabajo de la primera planta realizada entre las 17:40h y las 17:55h, se observa que sólo queda aproximadamente un 25% de los empleados de Unilever en sus mesas de trabajo. En las mesas sin trabajadores, no hay objetos personales como bolsos, maletines o chaquetas que puedan dar a entender que estos empleados están en salas de reuniones trabajando. Las salas de reuniones que se visitan en la primera planta también están vacías. Por consiguiente, se puede interpretar que realmente existe una flexibilidad horaria para los trabajadores de las oficinas.

b) Seguridad y salud laboral.

En relación a la seguridad laboral, de camino a la primera planta por las escaleras, se observa en la pared un dibujo de un muñeco que advierte del peligro de resbalar y caer por las escaleras.

En cuanto a acciones para fomentar unos hábitos de vida saludables entre los empleados, destacan:

- Los carteles en la cantina que indican las frutas y verduras de temporada.
- Los vestidores en la planta baja que disponen de duchas para que los trabajadores que lo deseen puedan ir a correr o caminar y cambiarse en las oficinas.
- Fruta a disposición de los empleados en una de las zonas de descanso de la primera planta.

c) Transparencia y comunicación.

El fomento de la transparencia de Unilever con los empleados se observa en la arquitectura de sus instalaciones, ya que las zonas de trabajo son espacios abiertos¹²² en las que se sitúan las mesas de trabajo de todos los empleados, a excepción de los directores que cuentan con despacho cerrado. Cabe destacar que los despachos tienen todas las paredes de cristal, por lo que siempre se puede ver lo que está sucediendo dentro.

Con respecto a las herramientas de comunicación que Unilever emplea con sus trabajadores, durante la visita se observa la existencia de un buzón de sugerencias situado en el *hall* de la primera planta y unas pantallas en recepción y en la primera planta en las que la compañía va transmitiendo mensajes a sus empleados.

¹²² Ver fotografía de *Zona de trabajo* en anexo 6: Cronología y documentación visual de las observaciones.

d) Beneficios para mejorar la calidad de vida de los empleados.

En cuanto a acciones llevadas a cabo en las instalaciones de Unilever que mejoren la calidad de vida de sus trabajadores, durante la visita se observan las siguientes:

- La cantina para los trabajadores situada en la planta baja¹²³.
- Un pequeño supermercado de productos Unilever en la planta baja¹²⁴.
- Una peluquería para empleados en la planta baja¹²⁵.
- La primera planta cuenta con unas pequeñas zonas de descanso con fruta y helados para los empleados y otras zonas más grandes con sofás sin respaldo que disponen de fuentes de agua y bolsitas para preparar infusiones.
- Una acción denominada “Del huerto a tu casa” según la cual, los empleados pueden realizar un pedido semanal de fruta y verdura a un agricultor de Viladecans que cada viernes reparte los pedidos en la oficina. Esta acción se observa a través de un mensaje puesto en la pantalla de recepción.

e) Reducción del consumo energético de las oficinas.

Durante la visita se observan las siguientes acciones que permiten una reducción de consumo energético de las instalaciones. Éstas son:

- Un sensor y temporizador en el baño de la planta baja para que sólo funcione la luz si hay alguien dentro.
- Sensores en las zonas de descanso de la primera planta para que sólo funcione la luz si hay alguien dentro.
- Zona de impresoras comunitaria. Al no disponer de impresoras por secciones o zonas de trabajo, sino únicamente las zonas comunitarias, se espera evitar el número de impresiones innecesarias.

¹²³ Ver fotografía *Supermercado de productos Unilever* en anexo 6: Cronología y documentación visual de las observaciones.

¹²⁴ Ver fotografías de la *Cantina* en anexo 6: Cronología y documentación visual de las observaciones.

¹²⁵ Ver fotografía *Servicio de peluquería* en anexo 6: Cronología y documentación visual de las observaciones.

- Las paredes del edificio son de cristal, permitiendo la entrada de luz natural que permite reducir el consumo de luz artificial.

Además, cada planta cuenta con una zona de basuras y reciclaje comunitaria¹²⁶, para fomentar la reducción de residuos y el reciclaje entre los empleados.

4.2.2.7. Análisis de la observación de la Caminata Solidaria

a) La acción

La *Caminata Solidaria* es una acción que organiza Unilever en colaboración con otras entidades de Viladecans cuyo objetivo es recaudar dinero para ayudar a vecinos de Viladecans con dificultades económicas que no tienen acceso a productos de primera necesidad.

La acción consiste en una marcha solidaria que recorre 5km por diferentes lugares del municipio. El punto de salida y llegada es la Avinguda dels Germans Gabrielistes. Todo aquel que desea participar, paga una inscripción de 4€. A cambio recibe una camiseta para la caminata y un pack de productos Unilever que se entrega al final del recorrido. Todas las aportaciones económicas recibidas se destinan íntegramente al *Punt Solidari* de Viladecans, quien gestiona la distribución de productos entre las familias sin recursos.

Al terminar el recorrido también se venden productos Unilever, como por ejemplo, helados Frigo. El dinero recaudado por esas ventas, también se destina al *Punt Solidari*.

b) El grado de participación en la actividad

Se puede observar una gran participación de personas en la caminata¹²⁷. La calle del punto de inicio está repleta de gente, de hecho muchos participantes esperan el

¹²⁶ Ver fotografías de *Zona de reciclaje* en anexo 6: Cronología y documentación visual de las observaciones.

¹²⁷ Ver fotografías de *Caminata Solidaria* en anexo 6: Cronología y documentación visual de las observaciones.

pistoletazo de salida en las calles colindantes, ya que en la Avinguda del Germans Gabrielistes no caben todos.

El ambiente es festivo. Los participantes, en la gran mayoría son familias y grupos de amigos, por lo que el rango de edad es enorme, desde niños hasta personas mayores de 65 años.

En relación a la participación, cabe destacar también, que prácticamente toda la gente que realiza el recorrido lleva puesta la camiseta de la caminata¹²⁸. Este hecho muestra que en su gran mayoría, los caminantes han pagado la inscripción, contribuyendo a la consecución del objetivo de esta actividad: recaudar fondos para el *Punt Solidari*.

c) El papel del Departamento de Comunicación en la implementación de la Caminata Solidaria

Tanto Ana Palencia como Iris Pérez están presentes como personal de organización durante todo el acto. En el caso de Ana Palencia, directora de comunicación de Unilever, actúa como portavoz de la compañía saludando de manera personal a un gran número de participantes, realizando un parlamento al inicio del recorrido y atendiendo a los medios de comunicación. Por su parte Iris Pérez, junto a otros voluntarios, está en el punto final del recorrido entregando a los participantes los lotes de productos Unilever.

d) Los *partners* implicados en la implementación de la Caminata Solidaria

La implementación de la Caminata Solidaria, se lleva a cabo gracias a la colaboración de diferentes *partners* que, junto con Unilever, participan en su ejecución. Estos son:

- El ayuntamiento de Viladecans con el control del tráfico durante el evento.
- Voluntarios del Colegio San Gabriel, la Cruz Roja y el equipo de básquet femenino de Viladecans que ayudan en diferentes temas de la organización

¹²⁸ Ver fotografías de *Caminata Solidaria* en anexo 6: Cronología y documentación visual de las observaciones.

como la entrega de los lotes de productos Unilever al finalizar el recorrido y en la venta de productos de la compañía, como helados Frigo, cuya recaudación se a la Fundación Viladecans Solidaria del *Punt Solidari*.

Por su parte, el alcalde de Viladecans está presente durante todo el acto, haciendo un parlamento y realizando todo el recorrido de la caminata junto con los habitantes de Viladecans.

e) Presencia de medios de comunicación

Durante el recorrido, y especialmente al inicio, se puede observar la presencia de dos medios de comunicación gravando el acto y realizando entrevistas a los participantes.

Estos medios son:

- *Viladecans Televisió*.
- *Caràkter Ciutadà*, un medio de comunicación de los municipios de Sant Boi, Sta. Coloma de Cervelló, Viladecans, Sant Climent, Gavà i Castelldefels.

Éste último centra sus entrevistas en los niños y niñas que participan en la marcha.

También se observan un par de fotógrafos que van realizando instantáneas durante todo el recorrido. La investigadora no puede detectar de qué medios de comunicación son. No obstante, con posterioridad al acto, esta actividad se publica como noticia en la *Revista de Viladecans*¹²⁹, el *Far.cat*¹³⁰, *La Vanguardia*¹³¹, *Aldia.cat*¹³², *Europapress*¹³³

¹²⁹ www.aj-viladecans.es/files/1625-11927-arxiu/DIRCOM_0715_B.pdf Última revisión 01/08/2015

¹³⁰ elfar.cat/not/10965/mas_de_7_000_personas_se_unen_a_la_caminata_solidaria_de_unilever/ Última revisión 08/06/2015

¹³¹ www.lavanguardia.com/politica/20150602/54431581479/viladecans-organitza-una-caminada-solidaria-per-ajudar-els-mes-necessitats.html Última revisión 08/06/2015

¹³² www.aldia.cat/gent/noticia-mes-7000-persones-van-unir-caminada-solidaria-dunilever-viladecans-20150608113710.html Última revisión 08/06/2015

¹³³ www.europapress.es/catalunya/noticia-mas-7000-personas-unieron-caminata-solidaria-unilever-viladecans-20150608113137.html Última revisión 08/06/2015

y en la web del ayuntamiento de Viladecans¹³⁴, incluyendo fotografías del acto únicamente en las noticias de la *Revista de Viladecans* y el *Far.cat*.

¹³⁴ www.aj-viladecans.es/Plantilles/noticia/_JNJtGAWc42YBZgbhkNteA2uJkkDTjyP6pbGBGuqlaOkUTP0F0CJ1Rg
Última revisión 08/06/2015

4.3. Resultados del estudio

Tras realizar el análisis de las entrevistas y las observaciones, a continuación, se presentan los resultados definitivos de la investigación en función de las categorías de análisis previamente establecidas en el apartado de criterios metodológicos.

I. Plan de RSC de Unilever

a) Plan internacional de RSC

Unilever cuenta con un plan estratégico de RSC a diez años (desde 2010 hasta el año 2020) que engloba a los 190 países en los que opera la multinacional. Este plan se denomina *Plan Unilever para una Vida Sostenible*.

El lanzamiento de este plan tiene su origen en el cambio de presidente de la empresa. En el año 2009 se incorpora a Unilever el actual presidente mundial, Paul Polman, quien marca la nueva estrategia de la compañía orientada a desarrollar nuevas formas de hacer negocio con el objetivo de duplicar el tamaño de la compañía, al mismo tiempo que se reduce el impacto medio ambiental y se incrementa de manera positiva el impacto social.

A partir de ese momento Paul Polman, decide poner orden en las diferentes acciones de RSC que ya realizaba la empresa y lanza, en 2010, el *Plan Unilever para una Vida Sostenible*, asentado en tres pilares fundamentales: *salud y bienestar*, *medioambiente* y *calidad de vida*. Este plan establece tres objetivos generales para el año 2020, que se basan en los tres pilares fundamentales. Estos son:

Pilar de <i>salud y bienestar</i>	→	Objetivo de <i>ayudar a más de mil millones de personas a mejorar sus hábitos en salud y bienestar.</i>
Pilar de <i>medioambiente</i>	→	Objetivo de <i>reducir a la mitad el impacto medioambiental provocado por la fabricación y el uso de sus productos.</i>
Pilar de <i>calidad de vida</i>	→	Objetivo de <i>mejorar la calidad de vida de cientos de miles de personas en la cadena de suministro.</i>

Estos tres objetivos generales son divididos en objetivos específicos, que a su vez, se desglosan en sub-objetivos más concretos, para los cuales la compañía ha establecido diferentes indicadores de medición que permiten realizar un seguimiento y control anual, que se plasma en los reportes anuales sobre RSC que realiza Unilever a nivel mundial.¹³⁵

Al finalizar el año 2013, tras un balance del plan, se incluyen y redefinen nuevos objetivos específicos y sub-objetivos del pilar *calidad de vida*. En la figura 26, se muestra un esquema de los objetivos y sub-objetivos del actual *Plan Unilever para una Vida Sostenible*.

Figura 26. Objetivos y sub-objetivos del Plan Unilever para una Vida Sostenible.

OBJETIVOS GENÉRICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUB-OBJETIVOS
MEJORAR LA SALUD Y EL BIENESTAR	Salud e higiene. Ayudar a mejorar los hábitos de higiene de más de mil millones de personas y proveer de agua potable a 500 millones de personas.	<ul style="list-style-type: none"> Reducir las enfermedades respiratorias y la diarrea. Mejorar la salud bucal. Mejorar la autoestima. Suministrar agua potable y segura.
	Nutrición. Mejorar el sabor y la calidad nutritiva de los productos. Doblar la proporción de productos de su portafolio que cumple con los más rigurosos estándares de nutrición, basados en directrices alimentarias de reconocimiento global.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la salud del corazón. Reducir el nivel de sal. Reducir las grasas saturadas. Eliminar las grasas trans. Reducir los azúcares. Reducir las calorías. Sistema de información para la alimentación saludable.
REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL	Reducir a la mitad el impacto de los gases de efecto invernadero provocados por sus productos durante todo su ciclo de vida.	<ul style="list-style-type: none"> Reducir los GEI¹³⁶ de los productos de limpieza de la piel y el pelo. Reducir los GEI al lavar la ropa. Reducir los GEI de la fabricación. Reducir los GEI en el transporte. Reducir los GEI en la refrigeración.

¹³⁵ Ver anexo 14: Esquemas-resumen de los reportes de progreso del Plan Unilever para una Vida Sostenible.

¹³⁶ Gases de efecto invernadero.

OBJETIVOS GENÉRICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUB-OBJETIVOS
	Reducir a la mitad el agua asociada al consumo de sus productos.	<p>Reducir el uso del agua en la agricultura.</p> <p>Reducir el agua en el proceso de la colada.</p> <p>Reducir el uso del agua en la limpieza de la piel y el pelo.</p> <p>Reducir el uso del agua en los procesos de fabricación.</p>
REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL	Reducir a la mitad los residuos provocados por la eliminación de los productos.	<p>Reducir el embalaje.</p> <p>Reutilizar el embalaje.</p> <p>Reciclar el embalaje.</p> <p>Reducir los residuos en el proceso de fabricación.</p> <p>Tratar los residuos de <i>sachets</i>¹³⁷.</p> <p>Eliminar el PVC.</p>
	Que el 100% de sus fuentes de materia prima agrícola provengan de suministro sostenible.	<p>Usar aceite de palma, soja, té, fruta, verdura, cacao, azúcar, aceite de girasol, aceite de canola, lácteos, papel y cartón de fuentes sostenibles.</p> <p>Helados Ben & Jerry certificados por Fairtrade.</p> <p>Usar huevos provenientes de gallinas camperas.</p>
MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA	Impulsar la imparcialidad en el lugar de trabajo al aumentar el peso que tienen los derechos humanos en sus operaciones y en la cadena de suministro extendida.	<p>Desarrollar los derechos humanos en las operaciones de la compañía.</p> <p>Abastecerse al 100% de proveedores que se comprometan a promover los derechos humanos.</p> <p>Implementar el programa Lamplighter en todos los países en los que opera.</p> <p>Creación de un marco para una compensación justa.</p>
	Aumentar las oportunidades para las mujeres al promover su seguridad, mejorar su formación y expandir sus oportunidades.	<p>Avanzar en las oportunidades para las mujeres en sus operaciones.</p> <p>Promover la seguridad de las mujeres en las comunidades donde opera.</p> <p>Mejorar el acceso a la formación y el entrenamiento de las mujeres en toda la cadena de valor.</p> <p>Expandir las oportunidades de las mujeres en toda la cadena de valor.</p>

¹³⁷ Sachet: pequeña bolsa hermética descartable empleada para contener alimentos y otros productos, usualmente líquidos, que suelen consumirse de forma continua y de una sola vez. Fuente: es.wikipedia.org/wiki/Sachet última revisión 03/01/2016.

OBJETIVOS GENÉRICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUB-OBJETIVOS
MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA	Desarrollar una empresa inclusiva para mejorar la calidad de vida de los pequeños agricultores, mejorar el ingreso de los distribuidores a pequeña escala y aumentar la participación de empresarios jóvenes en la cadena de valor.	Mejorar la calidad de vida de pequeños agricultores. Mejorar los ingresos de 5 millones de pequeños distribuidores. Aumentar la participación de jóvenes empresarios en su cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia a partir de documento *Plan Unilever para una Vida Sostenible*¹³⁸ y web Unilever¹³⁹

A parte de estos tres pilares fundamentales, el *Plan Unilever para una Vida Sostenible*, también hace referencia a la mejora del lugar de trabajo, que se trabaja a partir de los siguientes seis objetivos:¹⁴⁰

- Reducir los incidentes y accidentes en el lugar de trabajo. Tiene un propósito de cero casos de accidentes en el lugar de trabajo.
- Mejorar la salud y la nutrición de los empleados a través de un programa denominado *Lamplighter*.
- Reducir los viajes de los empleados a partir del uso de video conferencias para facilitar la comunicación entre regiones.
- Reducir el consumo de energía de las oficinas de los 21 países principales en los que opera Unilever a la mitad en comparación con el año 2010.
- Reducir los residuos de las oficinas.
- Aumentar el suministro sostenible de materiales para oficina.

¹³⁸ Disponible en

www.unilever.es/Images/Plan%20Unilever%20para%20una%20Vida%20Sostenible_tcm126-256809.pdf última revisión 03/04/2015.

¹³⁹ www.unilever.es/sustainable-living-2014/unilever-sustainable-living-plan/ y www.unilever.es/sustainable-living-2014/our-approach/ última revisión 30/03/2015.

¹⁴⁰ Datos obtenidos del documento *Plan Unilever para una Vida Sostenible*.

b) Estrategia europea de RSC

Una vez lanzado el *Plan Unilever para una Vida Sostenible*, en 2010 se crea la figura de un responsable de RSC a nivel europeo, ocupada por Ana Palencia, dircom de Unilever España.

Ese mismo año, se crea la *estrategia europea de sostenibilidad de Unilever*, alineada con el proyecto empresarial de la compañía y elaborada a partir del *Plan Unilever para una Vida Sostenible*, un análisis del entorno europeo e inputs recibidos de los diferentes países europeos.

Esta estrategia se basa en cuatro grandes líneas de actuación, que cubren los tres pilares del *Plan Unilever para una Vida Sostenible*. La figura 27 muestra las cuatro líneas de actuación de la estrategia europea de RSC.

Figura 27. Líneas de actuación de la estrategia europea de sostenibilidad de Unilever.

PILARES PLAN GLOBAL	LÍNEAS DE ACTUACIÓN EUROPEAS
Salud y bienestar	Health heart → Concienciar a la población sobre la importancia de controlar el nivel de colesterol y ayudar a reducirlo.
Medioambiente	Cost and waste → Reducir costes y desperdicios en toda la cadena de valor, promoviendo el reciclado y la reutilización de envases y materiales. Agricultura sostenible Trabajar para que las materias primas procedentes de la agricultura sean sostenibles.
Calidad de vida	Feet on the street → Lanzar un modelo de negocio de venta de helados en espacios públicos que permita ofrecer empleo a gente joven.

Fuente: Elaboración propia

c) Iniciativas de RSC en España

La aplicación del *Plan Unilever para una Vida Sostenible* en España, se realiza principalmente a través de cuatro programas: Soy Frigo, el proyecto de agricultura sostenible con Agraz, el programa de salud cardiovascular de Flora ProActiv y el Plan

Unilever Comparte. A parte de estos cuatro programas, Unilever España también realiza acciones de RSC dirigidas a los empleados de la compañía.

En el siguiente sub-apartado se detallan los principales programas de RSC que realiza Unilever España.

i. Acciones de RSC

El programa *Soy Frigo* es la aplicación en España del proyecto europeo *Feet on the Street*, enmarcado dentro del pilar de *calidad de vida* del *Plan Unilever para una Vida Sostenible*. El objetivo de esta iniciativa es reducir el paro juvenil en España. Para ello se plantea un modelo de negocio de venta de helados en espacios públicos que permita ofrecer empleo a los jóvenes. El objetivo del año 2015 en España (país piloto en Europa) es crear 500 puestos de trabajo.

El proveedor extremeño de tomate Agraz es el ejemplo español del *Plan de Agricultura Sostenible de Knorr*, enmarcado dentro de los pilares de *medioambiente* y *calidad de vida* del *Plan Unilever para una Vida Sostenible*. Agraz es un fabricante de tomate en polvo y concentrado situado en la provincia de Badajoz, que abastece a diferentes fábricas de Unilever en Europa. El tomate natural que es transformado por Agraz proviene de agricultores de la zona externos a la compañía. Este programa presenta una doble finalidad: conseguir que el cultivo del tomate sea sostenible y mejorar la competitividad de los agricultores a través de la reducción de costes, como los derivados de los consumos de agua y combustible. A continuación se presenta un resumen de las acciones que realiza este proveedor para cumplir los once indicadores del código de agricultura sostenible de Unilever, que afectan a Agraz y a los agricultores. Para asegurar una correcta aplicación por parte de los agricultores del código de agricultura sostenible de Unilever, Agraz cuenta con Departamento de Sostenibilidad que les asesora. Las diferentes acciones son:

- Aplicación de nesidiocoris¹⁴¹ en la planta del tomate para reducir el uso de pesticidas.
- Realización de análisis de tierra para evitar el exceso de fertilizantes y reducir las emisiones de CO².
- Rotación del suelo de cultivo.
- Uso de sondas y tensiómetros que miden la humedad de la raíz para saber si la planta necesita ser regada, permitiendo reducir el consumo de agua.
- Acciones para proteger la biodiversidad: respetar las lindes de cultivo, instalación de cajas nido, creación de refugios para insectos y establecimiento de una charca para mamíferos y odonatos.
- Reciclaje de las sondas y los envases de fertilizantes y pesticidas.
- Compra de un nuevo equipo de secado para la fábrica que reduce el consumo de energía utilizada.
- Formación en materia de agricultura sostenible de Unilever a Agraz y de Agraz a los agricultores.

El programa de *salud cardiovascular de Flora ProActiv* es la aplicación en España de la línea de actuación europea *Health heart*, enmarcada dentro del pilar *salud y bienestar* del *Plan Unilever para una Vida Sostenible*. El objetivo de esta iniciativa es concienciar sobre la salud cardiovascular y ayudar a la población a reducir el colesterol. Esta iniciativa está compuesta por las siguientes acciones:

- Una plataforma científica, denominada *Instituto Flora*, para transmitir información sobre hábitos de vida saludables y salud cardiovascular.
- El *Reto ProActiv*, que consiste en la reducción del colesterol en un periodo de 2-3 semanas a partir de llevar una alimentación variada y equilibrada, realizar actividad física y tomar alimentos funcionales con esteroides vegetales. Este reto se ha realizado en la población de Redueña y en otros colectivos.
- Celebración del *Día Nacional Contra el Colesterol* (19 de septiembre), cuya finalidad es educar y hacer didáctica de cómo reducir el colesterol a través

¹⁴¹ Se trata de unos insectos, concretamente una especie de chinche de campo, que ataca a algunas plagas de la planta del tomate.

de un estilo de vida saludable. Para ello se realizan diferentes actividades, a continuación se describen las que tuvieron lugar durante la edición de 2014, cuyo lema fue *El colesterol no tiene edad*:

- Realización de una rueda de prensa, la víspera del *Día Nacional Contra el Colesterol*, en la que se presentan dos estudios: uno elaborado por la FEDN (Fundación Española de Dietistas y Nutricionistas) sobre el impacto que tiene el colesterol elevado en la población, y un estudio demoscópico sobre el grado de conocimiento de los españoles de su nivel de colesterol y los efectos que causa.
 - Establecimiento de una carpa en la Puerta del Sol de Madrid en la que se realizan diferentes actividades como mediciones de los niveles de colesterol, *showcookings* de alimentación saludable, actividades físicas dirigidas y consejos nutricionales.
 - Mediciones de los niveles de colesterol a los compradores de diferentes centros comerciales y supermercados.
- Realización de un *showcooking* dirigido a dietistas-nutricionistas.
 - Elaboración de un recetario con Flora ProActiv para dietistas-nutricionistas.

El cuarto principal programa de RSC de Unilever en España es el Plan Unilever Comparte, que consiste en la adaptación del plan global de RSC de la compañía a la localidad de Viladecans, donde se encuentra la sede de Unilever España. Al tratarse de una adaptación del *Plan Unilever para una Vida Sostenible* a pequeña escala, se realizan acciones de RSC para cada uno de los tres pilares. Estas acciones son:

- *Pilar salud y bienestar*:
 - *Desayuno saludable “pan con Tulipán” e higiene bucal Signal*. Se trata de talleres sobre hábitos alimentarios a niños de primero y segundo de primaria.
 - *Talleres de Autoestima Dove*. Esta actividad consiste en la realización de charlas a jóvenes de primero y segundo de la ESO con el objetivo de

cambiar la visión que tienen de su propia imagen y hacerles ganar más confianza apostando por una belleza real.

- *Pilar medioambiente*

- El concurso *Canciones de 5 minutos para la ducha* en el que las escuelas del municipio deben crear una canción para el momento del baño.
- El concurso de eficiencia energética *El Gran Estalvi* dirigido a las comunidades de vecinos del municipio, en el que se premia a aquellos vecinos que, durante un periodo de cuatro meses logren reducir más su consumo de agua, electricidad y gas.

- *Pilar calidad de vida*

- La *Caminata Solidaria* es una marcha solidaria en la que todo aquel que desea participar paga una inscripción de 4€ y a cambio recibe una camiseta para la caminata y un pack de productos Unilever que se entrega al final del recorrido, momento en el que también se venden productos de Unilever. Todo lo recaudado por inscripciones y ventas de producto va destinado a la Fundación Viladecans Solidaria.
- Colaboración con servicios sociales, Cáritas y Cruz Roja de Viladecans en el reparto de alimentos y productos de necesidad básica a familias del municipio por debajo del umbral de la pobreza.
- Realización, por parte del chef de Unilever, de cursos de cocina equilibrada y económica a familias de Viladecans desestructuradas y/o con pocos recursos.
- Actividades de voluntariado, como por ejemplo almuerzos, con las entidades CAVIGA¹⁴² y ASDIVI¹⁴³.
- Conferencias realizadas por directivos de Unilever España para compartir conocimiento con pymes del territorio.

¹⁴² Centro ocupacional para personas con disminución psíquica de Viladecans.

¹⁴³ Asociación para la integración de personas con discapacidad de Viladecans.

- Participación de Unilever en los encuentros entre pymes y grandes empresas, denominado *Market Place*, que organiza el ayuntamiento de Viladecans.
- *Coaching* de voluntarios de Unilever a jóvenes del municipio en riesgo de exclusión social a través de la Fundación Exit.
- Programa Voluntariado UNidos en Viladecans.

Así mismo, aparte de estos cuatro grandes programas, de igual manera que sucede en el *Plan Unilever para una Vida Sostenible*, Unilever España realiza diferentes acciones enfocadas a mejorar el bienestar de los empleados y el lugar de trabajo. Estas acciones, que son muy variadas, engloban diferentes temáticas de RSC como la conciliación vida laboral-familiar, el desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo, la no discriminación e igualdad de oportunidades, la seguridad y salud laboral, la transparencia y comunicación, el voluntariado, beneficios para mejorar la calidad de vida de los empleados, el código ético de principios del negocio y la reducción del consumo energético de las oficinas.

Además, durante el año 2014, Unilever España realiza dos acciones de RSC más. Por un lado, la elaboración de una *guía de desperdicios alimentarios*, enmarcada dentro del pilar de *medioambiente*. Y por otro lado, la *Semana de Unilever*, durante la cual el 5% de lo recaudado en ventas de productos de Unilever en 5 o 6 supermercados de Viladecans es destinado a la Fundación Viladecans Solidaria.

ii. Stakeholders a los que se dirigen las acciones de RSC

Este apartado hace referencia a los principales *stakeholders* a los cuales Unilever España dirige sus diferentes acciones de RSC. Estos son:

- **Consumidores.** Mediante la iniciativa de *salud cardiovascular de Flora ProActiv* ayudando a reducir el colesterol.
- **Empleados.** Con las diferentes acciones destinadas a mejorar la conciliación vida laboral-familiar, el desarrollo humano y formación en el

lugar de trabajo, la no discriminación e igualdad de oportunidades, la seguridad y salud laboral, la transparencia y comunicación y la calidad de vida. Este *stakeholder* se divide entre personal de oficina en Viladecans (Barcelona) y personal de la fábrica de Leioa (Vizcaya), y entre personal directo e indirecto.

- **Proveedores.** En el caso Español, el proveedor Agraz, a través del Plan de Agricultura Sostenible de Knorr destinado a mejorar la calidad de los agricultores y a reducir el impacto medioambiental.
- **Comunidad local.** A través del Plan Unilever Comparte, trabajando en salud y bienestar, medioambiente y calidad de vida de los habitantes de la localidad de Viladecans. Este *stakeholder* se segmenta en diversos sub-grupos como: estudiantes de primaria, estudiantes de secundaria, familias por debajo del umbral de la pobreza, familias desestructuradas, pymes y jóvenes en riesgo de exclusión social, entre otros.
- **Sociedad en general.** Mediante la creación de puestos de trabajo con el proyecto Frigo y tú, el cuidado del medioambiente a través del Plan de Agricultura Sostenible de Knorr y concienciando sobre la salud cardiovascular y el colesterol con Flora ProActiv.

II. Gestión de la RSC de Unilever España

a) Evaluación del entorno

La RSC que realiza Unilever España es una adaptación del *Plan Unilever para una Vida Sostenible* a las necesidades de nuestro país. Es por ello que cada uno de los principales programas que componen la RSC de Unilever España parte de la evaluación de las necesidades y expectativas de los principales *stakeholders* de la compañía: los consumidores, los proveedores, los empleados, la sociedad en general y la comunidad local.

Muestra de ello es la adaptación a las características locales de las acciones globales de la compañía enfocadas a mejorar el bienestar de los empleados y el lugar de trabajo o la aplicación del plan internacional de *Agricultura Sostenible de Knorr* a las necesidades

concretas del proveedor extremeño Agraz, necesidades derivadas de las particularidades del cultivo del tomate y del terreno en el que se planta como son una correcta irrigación o el control de determinadas plagas de insectos.

Otro ejemplo es el proyecto *Soy Frigo*, cuya finalidad es la creación de puestos de trabajo, que nace de la identificación de la problemática de la sociedad española en torno a la elevada tasa de desempleo existente, y más concretamente la tasa de paro juvenil que supera el 55% durante el año 2013. Ese mismo año, durante una visita a España y Portugal, el presidente mundial de la compañía, Paul Polman, es informado de la necesidad de creación de empleo en ambos países. En ese momento, el presidente pide a los altos cargos de Unilever España y Unilever Portugal que diseñen un proyecto, alineado con el negocio, que permita la reducción del desempleo.

El programa de *salud cardiovascular de Flora ProActiv* surge tras la detección de un problema de salud cardiovascular en la sociedad española, y es que más del 50% de la población tiene el nivel de colesterol elevado. Por otra parte, este programa está compuesto por diferentes acciones, algunas de ellas dirigidas a los consumidores, otras a la sociedad en general y dos acciones concretas – el *showcooking* y el *recetario* con Flora ProActiv – dirigidas a los dietistas-nutricionistas. Estas dos últimas surgen de las necesidades planteadas directamente por la FEDN¹⁴⁴ a Unilever a través del diálogo que tienen establecido entre ambas.

En el caso del *Plan Unilever Comparte*, la evaluación del entorno se realiza a través del diálogo constante entre el ayuntamiento de Viladecans y Unilever, que permite la identificación de los diferentes subgrupos de *stakeholders* que componen el grupo «comunidad local» como son estudiantes de primaria y de secundaria, familias por debajo del umbral de la pobreza, familias desestructuradas, pymes y jóvenes en riesgo de exclusión social, entre otros. Este diálogo también facilita la posterior identificación de las expectativas y necesidades de cada uno de ellos. La escucha por parte de Unilever de las necesidades del ayuntamiento, se lleva a cabo a través de una reunión anual entre el alcalde y los presidentes de las grandes empresas que operan en

¹⁴⁴ Fundación Española de Dietistas-Nutricionistas

Viladecans y a través de reuniones particulares entre los departamentos de comunicación del ayuntamiento y de Unilever.

b) Planificación

La fase de planificación de la RSC de Unilever España hace referencia a cómo se concretan en programas y acciones, los objetivos y estrategias globales establecidos en el *Plan Unilever para una Vida Sostenible* y en la *estrategia europea de sostenibilidad de Unilever*.

En el caso del programa *Soy Frigo*, después de haber detectado la necesidad de la sociedad española y portuguesa de creación de empleo, se elabora un primer borrador de proyecto para generar puestos de trabajo a través de la venta de helados, que es aprobado por el presidente europeo en febrero de 2014. A partir de este momento, se nombra a un responsable de proyecto en España (Miguel Martí) y otro en Portugal y se designan dos meses para la elaboración de un proyecto más concreto, en el que se establece como objetivo la creación de 500 puestos de trabajo en España durante el año 2015 y 10.000 en toda Europa para el año 2020. Durante estos dos meses también se seleccionan los equipos para la venta de helados y se comienza a trabajar en la obtención de licencias municipales de venta en espacios públicos.

Otro ejemplo de planificación es la determinación de las diferentes acciones de cultivo sostenible que se llevan a cabo con Agraz dentro del programa de *Agricultura Sostenible de Knorr*. Baste, como muestra el programa de detección de la cantidad óptima de fertilizantes a agregar a la tierra que se establece a partir del trabajo conjunto entre Agraz y el equipo de Cool Farm Tool de Unilever.

En relación al programa de *salud cardiovascular de Flora ProActiv*, se ha analizado la planificación de aquellas acciones que se trabajan de manera conjunta con la FEDN, cuyas propuestas provienen a iniciativa de Unilever, la FEDN o a raíz de un *brainstorming* conjunto entre ambas organizaciones. De estas diferentes acciones destaca, por su envergadura, el *Día Nacional Contra el Colesterol* que cada año trata sobre un tema diferente relacionado con el colesterol. Este tema viene marcado por

Unilever, quien presenta, a la FEDN una primera propuesta de índice para el estudio sobre el colesterol que cada año elabora esta fundación. No obstante, la FEDN realiza una revisión de esta primera propuesta, y en caso de considerar que la temática planteada no dispone de contenido suficiente para elaborar un informe, propone sugerencias y cambios a Unilever.

En cuanto a la propuesta y diseño de las diferentes acciones que componen el *Plan Unilever Comparte*, éstas se realizan a través de un trabajo conjunto entre Unilever y el ayuntamiento, y más concretamente, entre los departamentos de comunicación. Sirvan como ejemplo la planificación de las siguientes acciones:

- El concurso de *Canciones de 5 minutos para la ducha*, se enmarca dentro de uno de los objetivos mundiales de RSC Unilever, la reducción del consumo de agua, por lo que Unilever propuso al ayuntamiento realizar alguna acción relacionada con el ahorro de agua. A partir de esa propuesta, Unilever y el ayuntamiento diseñan el concurso de manera conjunta.
- El concurso de *El Gran Estalvi*, que surge a partir del objetivo global de Unilever de reducción de consumo de agua y el objetivo de ahorro energético del ayuntamiento de Viladecans, se crea y diseña a través de una reunión entre la directora de comunicación de Unilever y los responsables de comunicación, mediomambiente e infraestructuras del ayuntamiento.

En otras ocasiones, como la acción de los cursos de cocina, surge del diálogo entre Unilever y otros agentes sociales de Viladecans, en este caso, Servicios Sociales.

Por lo que se refiere a la planificación de las acciones de RSC orientadas a mejorar el bienestar de los empleados, éstas se diseñan tanto desde el Departamento de Comunicación como desde el Área de Recursos Humanos. Destaca el establecimiento de objetivos a cumplir, como el de *cero accidentes* en relación a la seguridad laboral.

Es necesario remarcar también en esta fase, el papel que juega el Comité de Sostenibilidad, ya que algunas acciones de RSC como la *guía de desperdicios alimentarios* o la *Semana de Unilever* surgen y se planifican en las reuniones de este

Comité formado por un equipo interdisciplinario de diferentes departamentos de la compañía.

c) Implementación

En relación a la puesta en práctica del plan de acción de la RSC de Unilever España, destaca la participación de diferentes departamentos de la compañía y la colaboración de diversos *partners*. A continuación se describe el proceso de implementación de los principales programas que conforman la RSC de Unilever España.

El primero de ellos es el proyecto *Soy Frigo*, cuya implementación se inicia con una prueba piloto durante el año 2014. El primer paso es la presentación del proyecto realizada por el *project leader* de *Soy Frigo* y la directora de comunicación de Unilever España al Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Posteriormente el *project leader* y el equipo de ventas visitan diferentes ayuntamientos para obtener las licencias de venta en espacios públicos (licencias que no se otorgan a Unilever sino a una empresa de inserción local), mientras que el personal de *cabinets*¹⁴⁵ trabaja en el desarrollo de los equipamientos. El último paso es la selección de los candidatos a través de bolsas municipales de empleo, servicios sociales y Fundación Exit, y la contratación y formación de los jóvenes que, en el año 2014, se articuló a través de Manpower. Durante la realización del trabajo de campo de la investigación, Unilever está negociando con FAEDEI (Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción) para trabajar con ellos las próximas candidaturas y contrataciones.

En cuanto a la implementación de las acciones del *Plan de Agricultura Sostenible de Knorr*, ésta se divide en dos partes: la financiación y la ejecución. Para la primera de ellas, Unilever – a través de Knorr – ha creado una fundación, mediante la cual financia el 50% del coste total de las acciones de sus proveedores que suponen una innovación en el cultivo sostenible. En el caso concreto de Agraz, se han financiado de esta manera los dos proyectos de biodiversidad, la aplicación de *nesidiocoris* y la aplicación de los primeros sistemas de sondas para el control de la humedad. En relación a la

¹⁴⁵ Personal dedicado al desarrollo de las neveras móviles para la venta de helados.

ejecución de las diferentes acciones, en la mayoría de los casos, ésta recae en los propios agricultores y en Agraz, aunque siempre bajo el asesoramiento de Unilever, o en su defecto de un tercer agente proporcionado por Unilever, como sucede en el caso de los dos proyectos de biodiversidad para los cuales se ha trabajado con SEO Birlife o el caso de la consultora Control Union que asesora sobre cómo aplicar el código de prácticas de agricultura sostenible de Unilever.

La implementación del programa de *salud cardiovascular de Flora ProActiv*, requiere de la implicación de diversos departamentos de la compañía. Pongamos por caso la organización del *Día Nacional Contra el Colesterol* cuya responsabilidad recae en el Departamento de *Marketing*, pero en el que colaboran otros departamentos: la directora de comunicación ejerce de portavoz de Unilever durante la rueda de prensa y el Área de Nutrición y Salud mantiene el contacto directo con las organizaciones de profesionales de la salud que realizan los estudios presentados en la rueda de prensa. En las actividades que se realizan durante el 19 de septiembre también participa el Área de Nutrición y Salud formando a los nutricionistas contratados para dar consejos nutricionales y los departamentos de *Trade Marketing* y *Customer Development*, quienes gestionan la relación con los supermercados y los centros comerciales en los que se realizan las mediciones de colesterol. Incluso el Departamento Legal participa en esta acción supervisando los textos de las comunicaciones previas al acto.

Con respecto a la implementación de las diferentes acciones que conforman el Plan Unilever Comparte, ésta se lleva a cabo a través de una colaboración entre Unilever y diferentes agentes sociales de la ciudad, especialmente el ayuntamiento de Viladecans. Sirvan como muestra los siguientes ejemplos:

- El desarrollo del concurso *El Gran Estalvi* se realiza entre Unilever, el ayuntamiento y un clúster de empresas de Eficiencia Energética del Baix Llobregat. Destaca la participación del ayuntamiento en el acceso a los vecinos del municipio para animarles a participar en el concurso. En cuanto al acto de clausura, éste se organiza entre los departamentos de comunicación de Unilever y el ayuntamiento.

- En el *Concurso Canciones de 5 minutos para la ducha*, es el ayuntamiento el encargado de establecer las bases y de implicar a los centros educativos.
- Para la acción *Desayunos saludables “pan con Tulipan” e higiene bucal Signal*, el primer contacto con los colegios se establece vía ayuntamiento. Una vez que Unilever ya tiene el contacto directo con los centros educativos, la coordinación de la actividad con las escuelas la lleva una colaboradora externa del Departamento de Comunicación de Unilever, quien mantiene el contacto directo con los colegios, antes de la actividad vía e-mail y el mismo día de la actividad presentando al equipo de Unilever a las maestras de las clases en las que se va a desarrollar la charla. Las charlas son impartidas por dos nutricionistas contratadas para la ocasión, previamente formadas por la responsable del Área de Nutrición y Salud de Unilever. También se destaca la colaboración de las maestras durante el desarrollo del taller, quienes mantienen un ambiente de clase que permite su desarrollo.
- La ejecución de los *Talleres de Autoestima Dove*, es muy similar al caso de los desayunos. La única diferencia es que las personas que imparten las charlas son voluntarios de diferentes departamentos de la compañía.
- El reparto de alimentos y productos de necesidad básica a familias de Viladecans por debajo del umbral de la pobreza, se lleva a cabo a través de la *Taula de necessitats bàsiques*, vinculada al *Punt Solidari* de Viladecans e integrada por Cruz Roja, Caritas y Unilever, quienes están en contacto constante y gestionan la logística necesaria para el reparto.
- La *Caminata Solidaria* se organiza de manera conjunta entre Unilever y diversos agentes del municipio quiénes, de manera voluntaria, participan en la entrega de los lotes de productos Unilever y en la venta de productos de la compañía, cuya recaudación es destinada a la Fundación Viladecans Solidaria. El ayuntamiento gestiona el control del tráfico.
- Las conferencias realizadas por Unilever para compartir conocimiento con pymes son impartidas por directivos de diferentes departamentos de la compañía. Para la ejecución de estas charlas también es importante el papel del ayuntamiento, quién hace la difusión entre las pymes y gestiona el registro de asistentes.

Un último ejemplo de la implicación de diferentes departamentos de la compañía y colaboración de *partners* en la implementación de acciones de RSC es la ejecución de la *Semana de Unilever*, para la cual el Departamento de Marketing desarrolla la publicidad y el Departamento de Ventas trabaja en el material para el punto de venta y consigue la colaboración de los distribuidores, quiénes ceden sus locales. Por su parte, el ayuntamiento facilita la promoción de la iniciativa entre los vecinos.

d) Seguimiento y control

Una vez que las diferentes acciones han sido implementadas, Unilever realiza un seguimiento para controlar el éxito de éstas y el grado de cumplimiento de los objetivos fijados. En el caso de *Soy Frigo*, se establece un indicador para valorar cada uno de los puntos de venta de helados creados, denominado *pick up rate*, que es el porcentaje de personas que pasan por delante de un puesto y compran. Aunque el indicador más importante para evaluar este programa es el número de puestos de trabajo generados, que durante los seis meses de prueba del año 2014 fueron 275 y para el año 2015 se espera que sean 500.

En el caso del proveedor Agraz, el seguimiento y control de las acciones de cultivo sostenible se realiza a través de auditorías que verifican el cumplimiento del código de agricultura sostenible de Unilever por parte del proveedor. Para ello, el Departamento de Sostenibilidad de Agraz realiza una auditoría a cada uno de los agricultores. Posteriormente, los resultados son enviados a Unilever, quien los verifica. Finalmente, una empresa externa, SGS¹⁴⁶, escoge tres agricultores al azar para verificar que en la auditoría se han puesto los datos correctos.

En cuanto al programa de salud *cardiovascular de Flora ProActiv*, destaca el seguimiento realizado para el *Día Nacional Contra el Colesterol*. Con el objetivo de saber a cuántas personas se ha llegado en la concienciación sobre la salud cardiovascular, una agencia de comunicación realiza un informe de cobertura, en el que se indica, entre otras cosas, que pasaron unas 3.000 personas por la carpa

¹⁴⁶ Empresa dedicada a la inspección, verificación, ensayos y certificación.

instalada en la Puerta del Sol de Madrid y que se consiguieron 202 impactos en medios, de los cuales un 53% hablan de los estudios presentados y un 42% del *Día Nacional Contra el Colesterol* en general.

Para las acciones que componen el *Plan Unilever Comparte* también se realiza un control, que incluso, en algunos casos ha servido para detectar problemas y redefinir las acciones. A continuación se mencionan algunos ejemplos:

- En el concurso *Canciones de 5 minutos para la ducha*, cuya finalidad es trabajar los temas de la sostenibilidad y el ahorro del agua, el indicador establecido es el número de centros apuntados, que tan sólo fueron dos de los veinticinco centros educativos que existen en el municipio. Este hecho lleva a Unilever y al ayuntamiento a diseñar una nueva acción que trabaje estos temas. Es así como se crea el concurso *El Gran Estalvi*.
- En el caso de los talleres en los centros educativos (desayunos y charlas de autoestima), la manera de saber que están funcionando es que los centros los sigan solicitando. En este caso se ha detectado que las charlas de autoestima no tienen tanta demanda como los desayunos.
- El seguimiento de las conferencias a pymes se realiza a través de un control del número de asistentes.

Otros ejemplos son el seguimiento de las acciones para el bienestar de los empleados, como el control del número de accidentes, el número de pedidos de la caja de frutas y verduras que cada viernes lleva un agricultor de Viladecans a las oficinas o el número de participantes en el concurso para ganar entradas al teatro.

También es interesante el seguimiento realizado de la *Semana de Unilever* a través de una comparativa de las ventas de ese mes con las del mes mismo mes del año anterior, dando lugar a un incremento de un 20% en ventas de productos Unilever en los supermercados que participaron en la acción.

Posteriormente, Unilever España, sube los datos del seguimiento y control de las acciones de RSC que se realizan en España al reporte mundial de RSC de la compañía. Y es que Unilever cuenta con un modelo de reporte mundial basado en un *scorecard*

(cuadro de mando integral) formado por unos cincuenta indicadores a través de los que mide la evolución del *Plan Unilever para una Vida Sostenible*. Este reporte se completa por países, es decir, anualmente cada uno de los países en los que opera Unilever sube los datos de los indicadores que le competen, dando lugar a los reportes mundiales de RSC de la multinacional. Estos reportes son verificados por una empresa externa¹⁴⁷.

e) Comunicación

Cuando hablamos de comunicación como una de las fases del proceso de gestión de la RSC, hacemos referencia a los mecanismos utilizados por la empresa para divulgar y dar a conocer entre sus públicos internos y externos, las políticas y acciones de RSC que realiza.

En cuanto a los públicos internos, Unilever transmite los avances del *Plan Unilever para una Vida Sostenible* y las diferentes acciones concretas de RSC que realiza la compañía dirigidas a otros *stakeholders*, a través de los canales internos de la empresa como las pantallas disponibles en los espacios comunes de las oficinas y la fábrica de Leioa, la *newsletter*, la intranet y las reuniones plenarias que la compañía realiza cada tres meses con todos los empleados de las oficinas de Viladecans. Los avances que realiza el Comité de Sostenibilidad, también son explicados a los empleados a través de la *newsletter* y las reuniones plenarias.

En relación a la comunicación externa de la RSC de Unilever, ésta se realiza a través de diversas herramientas como el informe de RSC, las páginas web y las cuentas en redes sociales de la compañía y sus marcas producto y a través de publicaciones de los medios de comunicación en forma de noticia. A continuación se detalla cómo Unilever divulga, entre sus públicos externos, el plan de RSC y los diferentes programas que lo componen.

¹⁴⁷ Fuente: Unilever Sustainable Living Plan. Progress Report 2011. (página 41)
Unilever Sustainable Living Plan. Progress Report 2012. (página 52)
Unilever Sustainable Living Plan. Summary of progress 2014. (página 21). Éste último está disponible en www.unilever.com/Images/uslp-unilever-sustainable-living-plan-scaling-for-impact-summary-of-progress-2014_tcm244-424809_en.pdf última revisión a 04/01/2016

El *Plan Unilever para una Vida Sostenible*, sus tres pilares y los diferentes objetivos que lo componen a nivel global son comunicados a través de la web corporativa de Unilever España, el documento *Plan Unilever para una Vida Sostenible* disponible en la web de la compañía y las cuentas de Twitter y Facebook de Unilever España. Cabe destacar de la cuenta de Twitter, la existencia de *tweets* concretos sobre el cumplimiento de los diferentes objetivos de la compañía en materia de RSC.

El plan estratégico de RSC de Unilever también está presente en forma de noticia, en diferentes medios de comunicación, ya sean económicos (p. ej. El Economista) o especializados en RSC (p. ej. Diario Responsable)¹⁴⁸. También destaca la presencia de Unilever en diferentes foros o talleres de expertos en RSC, en los que la compañía explica su plan, como es el caso del Taller “RSE en su dimensión social: la empresa y su relación con el territorio” dentro de la 63 jornada de Corresponsables.

El programa *Soy Frigo*, se da a conocer a través de noticias en medios de comunicación genéricos (p. ej. ABC), económicos (p.ej. Cinco Días) y especializados en RSC (p. ej. Compromiso RSE)¹⁴⁹ y a través de la web de la marca producto Frigo. Además, para este proyecto, la compañía plantea una estrategia de comunicación a partir de las redes sociales, según la cuál se pretende incentivar al consumidor a compartir vía Twitter o Instagram la iniciativa Soy Frigo. Durante los meses de mayo y junio de 2015, sólo se han encontrado siete *tweets* con el *hashtag* #soyfrigo y cuatro publicaciones en Instagram con ese mismo *hashtag*. Unilever España también realiza algún *tweet* al respecto desde su cuenta corporativa.

En relación a la divulgación del ejemplo español del *Plan de Agricultura Sostenible de Knorr*, destaca el viaje de prensa a las instalaciones de Agraz realizado en julio de 2014, durante el cual, se presentó el *Plan de Agricultura Sostenible de Knorr*, se visitaron los campos de cultivo y la fábrica y se realizó una cata de tomates. A este viaje acudieron periodistas de diversos medios de comunicación, que posteriormente, publicaron

¹⁴⁸ Para mayor detalle de los medios en los que se menciona el plan estratégico de RSC de Unilever, véase anexo 2: Presencia de la RSC de Unilever en medios de comunicación, webs de la compañía y cuentas de Twitter y Facebook de la empresa.

¹⁴⁹ Para mayor detalle de los medios en los que se menciona el programa *Soy Frigo*, véase anexo 2: Presencia de la RSC de Unilever en medios de comunicación, webs de la compañía y cuentas de Twitter y Facebook de la empresa.

reportajes al respecto (p. ej. Antena 3, El Mundo)¹⁵⁰. A parte de este viaje de prensa, el caso del proveedor extremeño ha aparecido en medios de comunicación durante los años 2013 a 2015 (p.ej. Expansión, RTVE)¹⁵¹. En cuanto a la web y redes sociales, el ejemplo de cultivo sostenible de Agraz es comunicado a través de la web de la marca producto Knorr. No sucede lo mismo con las cuentas de Facebook y Twitter de Unilever España y Knorr, en las cuales sólo aparecen publicaciones sobre el *Plan de Agricultura Sostenible* de manera genérica, sin especificar sobre el caso español. Con posterioridad al viaje de prensa, Unilever ha incluido el sello de agricultura sostenible en los envases de productos Knorr.

Con respecto al programa de *salud cardiovascular de Flora ProActiv*, destaca la comunicación realizada en torno al *Día Nacional contra el Colesterol* de septiembre de 2014, para el cual, a parte de la rueda de prensa, se realizaron notas de prensa segmentadas para medios de comunicación autonómicos, provinciales y locales y se gestionaron entrevistas para que los medios de comunicación pudieran aclarar dudas o ampliar información con SEMERGEN¹⁵², FEDN o la nutricionista de Unilever. Estas acciones dieron lugar a la aparición del *Día Nacional contra el Colesterol* en los medios de comunicación¹⁵³. Además, desde las cuentas de Twitter y Facebook de la marca producto Flora ProActiv, se realizó un seguimiento de todo el día. Por otra parte, Unilever dispone de una web dedicada exclusivamente al *Día Nacional Contra el Colesterol*. En este sentido, cabe destacar también, la existencia de otra web específica, dedicada exclusivamente al Reto ProActiv, a través de la cual se hizo difusión del Reto ProActiv en el municipio de Redueña.

En cuanto a las diferentes acciones que componen el *Plan Unilever Comparte*, éstas son divulgadas a través de publicaciones en medios de comunicación genéricos (p. ej. La Vanguardia), especializados en RSC (p. ej. Corresponsables) y sobre todo en los

¹⁵⁰ Véase anexo 2: Presencia de la RSC de Unilever en medios de comunicación, webs de la compañía y cuentas de Twitter y Facebook de la empresa.

¹⁵¹ *Ibidem*.

¹⁵² Sociedad Española de Médicos de Atención Primaria.

¹⁵³ Véase anexo 2: Presencia de la RSC de Unilever en medios de comunicación, webs de la compañía y cuentas de Twitter y Facebook de la empresa.

medios locales de Viladecans (p. ej. Viladecans TV)¹⁵⁴. Además desde la cuenta de Twitter de Unilever España, se publican *tweets* sobre alguna de las acciones como la *Caminata Solidaria*, el concurso *El Gran Estalvi* y los *talleres de autoestima Dove*.

Desde la cuenta de Twitter de Unilever España, también se encuentran *tweets* sobre acciones de RSC dirigidas a los empleados. Este tipo de información, también es divulgada a través de la web corporativa de la compañía, aunque de manera muy genérica.

f) Feedback

La última subcategoría de análisis dentro del proceso de gestión de la RSC de Unilever España, hace referencia a los mecanismos establecidos para obtener la valoración por parte de los *stakeholders* de las diferentes acciones de RSC de la compañía. En este sentido, destacan las vías establecidas para obtener el *feedback* de los empleados. Estas son:

- Un estudio de clima que se pasa cada dos años a todos los empleados a nivel mundial.
- Una encuesta sobre riesgos psicosociales realizada a finales de 2014.
- Encuestas varias que Unilever España realiza a nivel local.

También se puede conocer la opinión de los empleados, tanto en materia de RSC como de otros temas, a través de un buzón de sugerencias y de los turnos de preguntas en las reuniones plenarias que organiza la compañía cada tres meses.

En el caso Agraz, existe un diálogo entre el proveedor y Unilever a través del cual se obtiene el *feedback* de la empresa extremeña. A parte de este diálogo, en septiembre de 2013, un equipo de Unilever relacionado con el código de agricultura sostenible, realiza una visita a Agraz, durante la cual, el proveedor explica a Unilever el estado de los proyectos de cultivo sostenible y le hace saber sus inquietudes.

¹⁵⁴ Para mayor detalle de los medios en los que se menciona el *Plan Unilever Comparte*, véase anexo 2: Presencia de la RSC de Unilever en medios de comunicación, webs de la compañía y cuentas de Twitter y Facebook de la empresa.

En relación al programa de *salud cardiovascular de Flora ProActiv*, Unilever realiza una reunión anual con la FEDN con el objetivo de conocer su opinión con respecto a la colaboración entre ambas.

Y por último, con respecto al *Plan Unilever Comparte*, el *feedback* de las diferentes acciones realizadas se obtiene a través de dos vías diferentes. La primera vía es realizando encuestas, como sucede en las conferencias a pymes, para las cuales el ayuntamiento de Viladecans pasa una encuesta de evaluación a los asistentes. La segunda vía es preguntando directamente, como sucede con las charlas en los centros educativos, dónde el *feedback* se obtiene a través de una reunión anual con los centros que han participado, en la que se valora si la actividad ha funcionado. Además de esta reunión anual, en el caso de estas charlas, ya sean los desayunos saludables o los talleres de autoestima, el primer *feedback* se obtiene directamente a partir de las reacciones y el grado de participación de los alumnos y preguntando directamente a los/las profesores/as al acabar la actividad.

Para el programa *Soy Frigo*, no se ha obtenido información al respecto.

Por otra parte, es interesante observar que la información obtenida a través del *feedback* de los diferentes *stakeholders*, en algunas ocasiones, ha derivado en una redefinición de las acciones de RSC de la compañía con el objetivo de ajustarlas más a las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Véanse los siguientes ejemplos:

- Los resultados obtenidos de la encuesta de riesgos psicosociales dirigida a los empleados, sirvieron para redefinir y mejorar el programa de *Salud y Bienestar* enfocado a mejorar la salud y el bienestar de los empleados, dentro y fuera del trabajo.
- En el caso de los talleres en los centros educativos (desayunos y charlas de autoestima), se ha detectado que las charlas de autoestima no tienen tanta demanda como los desayunos, por lo que se han realizado cambios para mejorar los talleres de autoestima de cara a la edición de 2015.
- Los resultados obtenidos de las encuestas a los asistentes a las conferencias, sirvieron para detectar que las charlas centradas en el propio negocio de

Unilever suscitan menos interés que las dedicadas a temas más genéricos y comunes en todas las empresas, lo que dio lugar a la redefinición de la actividad.

III. Participantes en la gestión de la RSC de Unilever España

a) Responsable de la gestión de la RSC

En relación a esta subcategoría de análisis, se puede decir que cada uno de los programas de RSC de Unilever España requiere de un responsable que lidere su gestión. En el caso de *Soy Frigo* existe un *project leader*, para los programas de agricultura sostenible y salud cardiovascular parece que el mayor peso recae en *Marketing*, en las acciones enfocadas a los empleados destaca Recursos Humanos y el *Plan Unilever Comparte* es llevado desde Comunicación, mientras que otras acciones recaen directamente en el Comité de Sostenibilidad.

No obstante, hay un departamento que está implicado en todas y cada una de las acciones, es el Departamento de Comunicación. Y es que el *Plan Unilever para una Vida Sostenible* se lleva desde Comunicación, motivo por el cual, este departamento está presente en todos los programas y acciones que derivan del plan global de RSC de la compañía.

Otra muestra de la responsabilidad que tiene el Departamento de Comunicación en la gestión de la RSC de Unilever España es que la persona encargada de liderar el Comité de Sostenibilidad es la directora de comunicación, persona que también lidera la estrategia de sostenibilidad de Unilever a nivel europeo.

Aunque la dircom de la compañía es considerada como parte fundamental de la RSC de Unilever España por prácticamente todos los entrevistados, no es la única persona del Departamento de Comunicación implicada en la gestión de la RSC, ya que este departamento está formado por cuatro personas (la dircom Ana Palencia, las técnicas de comunicación Iris Pérez y Anna Montanyà y la colaboradora externa Imma Pérez) que participan en la gestión diferentes programas de RSC de la empresa.

b) Departamentos implicados en la gestión de la RSC

Son diversos los departamentos implicados en la gestión de la RSC de Unilever España. La primera prueba es la existencia del Comité de Sostenibilidad, formado por un equipo interdisciplinario de unas veinte personas provenientes de diferentes departamentos de la compañía. Desde este Comité se abordan los principales programas que está realizando Unilever España (*Soy Frigo*, el *Plan de Agricultura Sostenible de Knorr* aplicado en Agraz y el programa de *salud cardiovascular de Flora ProActiv*), se crean, desarrollan y ejecutan otras acciones de RSC (la *Semana de Unilever* y la *guía de desperdicios alimentarios*) y se anima a los empleados a participar en las acciones de voluntariado.

A parte de la existencia del Comité de Sostenibilidad, en la gestión de los diferentes programas de RSC que realiza Unilever España, especialmente en las fases de planificación e implementación, participan diferentes departamentos. A continuación se presenta un listado de los departamentos implicados, junto a una breve descripción de las tareas que realizan al respecto.

- **Departamento de Comunicación.** A parte de ser el departamento desde el que cuelga el *Plan Unilever para una Vida Sostenible*, el Departamento de Comunicación está presente en la planificación e implementación de la mayoría de las acciones de RSC. Véanse como muestra los siguientes ejemplos:
 - Para el programa *Soy Frigo* la directora de comunicación acude a las reuniones más importantes de presentación del proyecto.
 - En el caso de Agraz, el Departamento de Comunicación es el encargado de la relación con el proveedor para todo lo relacionado con la divulgación del proyecto. Sirva de ejemplo la organización del viaje de prensa.
 - Para el programa de *salud cardiovascular de Flora ProActiv*, también participa, junto con el Departamento de *Marketing* y el Área de Salud y Nutrición, en la organización del *Día Nacional Contra el Colesterol*, de

hecho, la directora de comunicación actúa como portavoz de Unilever durante la rueda de prensa.

- En el *Plan Unilever Comparte*, el Departamento de Comunicación actúa como nexo entre el municipio de Viladecans y el resto de departamentos, además de gestionar directamente la implementación de la mayoría de las acciones que componen este programa.
 - En relación a las acciones dirigidas a los empleados, algunas de ellas, como el programa de voluntariado, el cesto ecológico o el concurso de entradas al teatro, se gestionan íntegramente desde Comunicación.
- **Departamento de Recursos Humanos.** Este departamento participa principalmente en la gestión de aquellas acciones de RSC enfocadas a mejorar el bienestar de los empleados, como por ejemplo el *programa de Salud y Bienestar*, la *Comisión de Igualdad* o las iniciativas relacionadas con la formación y el desarrollo profesional. De hecho, las actividades de formación se llevan desde el equipo de **Learning y Training**¹⁵⁵ perteneciente al Departamento de Recursos Humanos.

Además de las acciones dirigidas a los empleados, el Departamento de Recursos Humanos también colabora con otros programas de RSC como el proyecto *Soy Frigo* para el tema de la contratación de los jóvenes o las conferencias a pymes de Viladecans impartiendo charlas sobre Recursos Humanos.

- **Departamento de Supply Chain (Logística).** Dos equipos de trabajo de este departamento participan en las acciones dirigidas a los empleados. Estos son:
- El equipo de **Safety**¹⁵⁶, que gestiona la seguridad laboral.
 - El equipo de **Work Place**¹⁵⁷, que lleva los cursos de prevención de riesgos laborales y participa en el programa de *Salud y Bienestar* dirigido a los empleados.

¹⁵⁵ Área del Departamento de Recursos Humanos dedicada al aprendizaje y formación de los empleados.

¹⁵⁶ Área del Departamento de *Supply Chain* focalizada en la seguridad laboral.

- **Departamento de Marketing de Knorr.** Este departamento participa en el caso de Agraz, ya que el *Plan de Agricultura de Knorr* está directamente relacionado con la marca producto. Durante el viaje de prensa a las instalaciones de Agraz, es este departamento el encargado de presentar a la prensa el *Plan de Agricultura Sostenible de Knorr*.
- **Departamento de Marketing de Margarinas.** Es el departamento del cual parte el presupuesto para el programa de *salud cardiovascular de Flora ProActiv*, y por consiguiente es partícipe de las diferentes iniciativas que componen este programa.
- **Departamento de Ventas.** Este departamento participa en el programa *Soy Frigo*, ocupándose de la obtención de las licencias necesarias para la venta en espacios públicos y, a través del personal de **Cabinets**, del desarrollo de los equipamientos (neveras y vitrinas de congelado) para la venta. También se encargó de preparar el material de animación en el punto de venta y gestionar la colaboración de los distribuidores para la *Semana de Unilever*. Además, los equipos de **Trade Marketing** y **Customer Development**, pertenecientes a Ventas, se ocuparon de la relación con los centros comerciales y supermercados en cuyas instalaciones se realizaron las mediciones del colesterol durante el *Día Nacional contra el Colesterol*.
- **Departamento de I+D a nivel mundial.** La formación que Unilever realiza a los agricultores, entre ellos Agraz, recae en este departamento, que ofrece apoyo a los agricultores en materia de sostenibilidad.
- **Área de Nutrición y Salud.** Este área, que está dentro del Departamento de I+D de Unilever España, desempeña un papel importante dentro del pilar de *salud y bienestar* del *Plan Unilever para una Vida Sostenible*, ya que una de sus funciones es asegurarse de que se van alcanzando los estándares nutricionales de los productos Unilever, al ritmo establecido en el plan de RSC de la compañía. Además, este área también participa en acciones concretas de RSC

¹⁵⁷ Área del Departamento de *Supply Chain* encargada de que el puesto de trabajo esté en las condiciones necesarias para poder trabajar.

como la organización de los *Desayunos saludables “pan con Tulipan” e higiene bucal Signal*, la plataforma científica *Instituto Flora* o la *guía sobre hábitos de vida saludables* dirigida a los empleados de la compañía. Aunque quizás, la acción que más destaca es el *Día Nacional contra el Colesterol*, para la cual, el Área de Nutrición y Salud ofrece apoyo técnico, encargándose de:

- Contratar a los nutricionistas y formarlos en los consejos a dar para reducir el colesterol a aquellos individuos que se midieran el nivel de colesterol.
 - Llevar la relación directa con los profesionales de la salud: SEMERGEN y FEDN.
 - Encargar el estudio a la FEDN.
 - Enfocar el estudio demoscópico.
 - Revisar que las acciones que se realizarían en la carpa estuvieran en sintonía con lo que se quería comunicar.
- **Departamento Legal.** Este departamento supervisa los convenios firmados por Unilever con las organizaciones de profesionales de la salud que colaboran con la compañía en el programa de *salud cardiovascular de Flora ProActiv*. También supervisa los diálogos de las comunicaciones que Unilever realiza previamente al *Día Nacional contra el Colesterol*.

c) Partners implicados en la gestión de la RSC

Para llevar a cabo las diferentes acciones de RSC que se realizan en España, Unilever cuenta con una serie de *partners* que les apoyan tanto en la planificación como en la implementación de las acciones. A continuación se detallan los colaboradores que están implicados en la gestión de la RSC de Unilever España, ordenados en función de los diferentes programas de RSC.

En la consecución del programa *Soy Frigo* intervienen los siguientes *partners*:

- Los ayuntamientos de los que se obtienen las licencias de venta en espacios públicos y a través de cuyas bolsas de empleo y servicios sociales se realiza la selección de candidatos.
- La consultora de recursos humanos Manpower encargada de la contratación de los jóvenes y la organización del curso de capacitación previo al inicio de la venta de helados.
- La Fundación Exit, que trabaja con jóvenes en riesgo de exclusión social para enseñarles a adquirir una serie de hábitos y a buscar trabajo, también colabora en la selección de candidatos.
- FAEDEI, la federación de empresas de inserción en España, con la que, en el momento de la investigación, Unilever está realizando un convenio para trabajar con ellos las candidaturas y contrataciones de la edición de 2015.
- También se podrían incluir algunos clientes de Unilever del sector de la hostelería a los que la compañía les ofrece un equipamiento para la venta de helados a cambio de generar un puesto de empleo.

En la aplicación del *Plan de Agricultura Sostenible de Knorr* con el proveedor extremeño Agraz, colaboran los siguientes *partners*:

- El instituto británico de investigación independiente BTO (British Trust for Ornithology) colabora en la elaboración del capítulo de biodiversidad del código de agricultura sostenible de Unilever y pone en contacto a Agraz con SEO Birdlife para que les asesore en los temas de biodiversidad.
- La organización no gubernamental española SEO Birdlife, dedicada a la ornitología, colabora con Agraz en la implementación de los dos proyectos de biodiversidad.
- La organización no gubernamental DEMA (Defensa y Estudio del Medio Ambiente) fabrica las cajas nido instaladas para el cernícalo primilla.

- La entidad sin ánimo de lucro Sigfito, se encarga del reciclaje de los envases de los fertilizantes y los pesticidas.
- Control Union es la consultora contratada por Unilever para realizar la formación y asesoría de las prácticas de cultivo sostenible necesarias para el cumplimiento del código de agricultura sostenible por parte de los proveedores.

En el caso del programa de *salud cardiovascular de Flora ProActiv*, participan diversas organizaciones de profesionales de la salud, que colaboran con la compañía a través de la plataforma científica *Instituto Flora*. No obstante, por su colaboración particular durante el *Día Nacional contra el Colesterol* de septiembre de 2014, destacan los siguientes partners:

- La FEDN (Fundación Española de Dietistas y Nutricionistas) elabora estudio sobre el impacto que el colesterol elevado tiene en la sociedad y participa como portavoz científico en la rueda de prensa.
- SEMERGEN (Sociedad Española de Médicos de Atención Primaria) participa como portavoz científico en la rueda de prensa presentando el estudio demoscópico. Este *partner* es especial interés en la difusión de cómo actuar en caso de tener el colesterol elevado.
- La Fundación Hipercolesterolemia Familiar, que tiene como objetivo conseguir que se establezca una detección gratuita de si el colesterol que presenta una persona es por hipercolesterolemia familiar o por otra razón, no participará en la edición de 2015.
- Durante el *Día Nacional Contra el Colesterol* de 2014 también destaca la colaboración de los centros comerciales y supermercados en cuyas instalaciones se realizaron las mediciones de colesterol.

En relación a la gestión del Plan Unilever Comparte, destaca el ayuntamiento de Viladecans como *partner* principal, con cuyo Departamento de Comunicación se mantiene una relación directa desde el Departamento de Comunicación de Unilever.

No obstante, la ejecución de este plan de RSC a escala municipal, requiere de la colaboración de diversas áreas del ayuntamiento y diferentes agentes sociales del municipio. Estos son:

Ayuntamiento de Viladecans:

- El Departamento de Comunicación actúa como nodo entre Unilever y el resto de áreas y agentes del municipio. También participa en la planificación e implementación de algunas acciones como el concurso *Canciones de 5 minutos para la ducha* y el concurso *El Gran Estalvi*.
- El Área de Servicios a Empresas organiza el *Market Place* y participa en la organización de los ciclos de conferencias a pymes.
- El Área de Educación, es a través de la cual se ofrecen los *Talleres de Autoestima Dove* y los *Desayuno saludable "pan con Tulipán" e higiene bucal Signal*.
- El Área de Medioambiente participa en la creación y diseño del concurso *El Gran Estalvi*.
- El Área de Infraestructuras participa en la creación y diseño del concurso *El Gran Estalvi*.
- Servicios Sociales de Viladecans están presentes en la organización de los cursos de cocina y, a través del *Punt Solidari*, en la gestión del reparto de alimentos y productos de necesidad básica.
- La Fundación Viladecans Solidaria, que se lleva desde el *Punt Solidari*, gestiona el dinero recaudado durante la *Caminata Solidaria*.

Agentes sociales:

- Los centros educativos colaboran durante la impartición de los *Talleres de Autoestima Dove* y los *Desayuno saludable "pan con Tulipán" e higiene bucal Signal*.

- El Colegio San Gabriel, con voluntarios que ayudan en diferentes temas de la organización de la Caminata Solidaria como la entrega de los lotes de productos Unilever al finalizar el recorrido y en la venta de productos de la compañía.
- El básquet femenino de Viladecans, que colabora de igual manera en la Caminata Solidaria.
- Cruz Roja, en la gestión del reparto de alimentos y productos de necesidad básica a familias del municipio por debajo del umbral de la pobreza. También colabora en la organización de la Caminata Solidaria.
- Caritas, también en la gestión del reparto de alimentos y productos de necesidad básica.
- El centro ocupacional CAVIGA y la asociación ASDIVI, para cuyos usuarios Unilever realiza actividades de voluntariado.
- La Fundación Exit, a través de la cual voluntarios de Unilever realizan *coaching* a jóvenes del municipio en riesgo de exclusión social.

Además de estos *partners*, requieren una mención especial los medios de comunicación, que si bien no participan en la planificación e implementación de las acciones, sí que lo hacen en su comunicación a través de las noticias que publican sobre las diferentes acciones de RSC. Entre los medios que han publicado noticias sobre la RSC de Unilever España, se encuentran tales como el ABC, El Mundo, La Vanguardia, El País, El Periódico, Expansión, El Economista, Cinco Días, Antena 3, RTVE, Corresponsables, Diario Responsable o Compromiso RSE¹⁵⁸.

¹⁵⁸ Para mayor detalle, véase anexo 2: Presencia de la RSC de Unilever en medios de comunicación, webs de la compañía y cuentas de Twitter y Facebook de la empresa.

V. CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

El estudio de caso llevado a cabo en la presente tesis doctoral sobre la RSC de Unilever España nos ha permitido cotejar una serie de proposiciones sobre la gestión de la RSC obtenidas a partir de las teorías trabajadas en el marco teórico. Estas proposiciones fueron establecidas con el fin de ser confrontadas con el caso de estudio. Finalmente, la realización de esta comprobación nos ha ayudado a comprender el fenómeno de la gestión de la RSC, dando lugar a las conclusiones que se exponen a continuación:

P1: *La RSC supone un planteamiento estratégico alineado con la visión, misión y valores de la organización.*

Unilever cuenta con un plan global de RSC (*Plan Unilever para una Vida Sostenible*) a diez años (2010-2020), formado por tres objetivos generales que conforman los tres pilares fundamentales del plan de RSC de la compañía:

- Ayudar a más de mil millones de personas a mejorar sus hábitos en salud y bienestar.
- Reducir a la mitad el impacto medioambiental provocado por la fabricación y el uso de sus productos.
- Mejorar la calidad de vida de cientos de miles de personas en la cadena de suministro.

Estos tres objetivos se concretan en objetivos específicos y sub-objetivos. Así mismo, para trabajar este plan de manera coherente y organizada, Unilever cuenta con su estrategia europea de RSC, basada en cuatro líneas de actuación que cubren los tres pilares del plan. Posteriormente, esta estrategia se lleva a cabo en España con la ejecución de diferentes programas que están compuestos por diversas acciones. De este modo, podemos afirmar que nos encontramos ante un plan estratégico formado por objetivos, estrategias, programas y acciones. Es decir, no estamos ante acciones aisladas dirigidas a un público concreto, sino que las diferentes acciones de RSC que realiza Unilever nacen del *Plan Unilever para una Vida Sostenible*, con la función de conseguir cumplir los objetivos establecidos.

En cuanto a la segunda parte de esta proposición, debemos preguntarnos si este planteamiento estratégico se formula de acuerdo con la visión, misión y valores de Unilever. En relación a la visión de la compañía, ésta hace especial hincapié en la creación de un futuro mejor, por lo que está estrechamente ligada con la búsqueda de la sostenibilidad por parte de la empresa. En el caso de la misión, formulada a través de su propósito corporativo, destaca el hecho de satisfacer las necesidades de las personas y mejorar su calidad de vida, idea que se presenta como uno de los pilares que guían el plan de RSC de Unilever.

En relación a los valores de la empresa, éstos son integridad, responsabilidad, respeto y espíritu pionero, todos ellos compatibles con el plan de RSC. Además, Unilever cuenta con un código de principios que guían el comportamiento de la compañía en el desarrollo de su actividad. Estos principios comprenden cuestiones como la diversidad e igualdad de oportunidades de los empleados, el respeto de los derechos laborales, el suministro de productos que ofrezcan valor en términos de precio y calidad, el buen gobierno, el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, la participación en la comunidad, la cooperación con la administración pública, la innovación, la sostenibilidad medioambiental, la competencia justa y la integridad del negocio.

En resumen, podemos afirmar que la RSC de Unilever se articula mediante un plan estratégico de RSC, cuyos objetivos están fijados de acuerdo con la visión, misión y valores de Unilever. En otras palabras, la RSC de Unilever supone un planteamiento estratégico alineado con la visión, misión y valores de la compañía.

P2: La RSC es un concepto multidimensional de dos ejes: los stakeholders de la organización a los cuales se dirigen las acciones de RSC y las tres dimensiones del Triple Bottom Line.

La RSC de Unilever parte de la nueva estrategia de la compañía marcada en 2009, que tiene como objetivo duplicar el tamaño de la empresa, a la vez que se reduce el impacto medioambiental y se aumenta de manera positiva el impacto social. Dicho de

otro modo, Unilever busca el equilibrio entre la sostenibilidad económica, medioambiental y social. Hecho que queda plasmado en el plan estratégico de RSC de la organización, ya que en los objetivos que en él se plantean quedan recogidas estas tres dimensiones. Por otra parte, si hacemos referencia a los diferentes sub-objetivos que conforman este plan, se puede observar que cada uno de ellos está enfocado hacia un grupo de interés en particular, por lo que los diferentes *stakeholders* también están recogidos en este plan estratégico.

En relación con el caso particular de la RSC de Unilever España, ésta se basa en cuatro programas (*Soy Frigo*, el *proyecto de agricultura sostenible con Agraz*, el *programa de salud cardiovascular de Flora ProActiv* y el *Plan Unilever Comparte*) y el conjunto de acciones dirigidas a los empleados. Si examinamos cada una de las cinco iniciativas, podemos advertir que:

- El programa *Soy Frigo* está destinado a la sociedad en general y presenta una finalidad económica: la creación de puestos de trabajo.
- El proyecto de agricultura sostenible presenta un doble objetivo, por un lado, reducir el impacto medioambiental que provoca la obtención de las materias primas de Unilever, que deben ser sostenibles; y por otro lado, mejorar la calidad de vida de los agricultores, haciéndolos más competitivos. Por tanto, este proyecto pretende beneficiar a dos grupos de interés: los proveedores (Agraz en el caso español) y la sociedad en general.
- El programa de *Flora ProActiv*, tiene como objetivo concienciar sobre la salud cardiovascular y ayudar a reducir el colesterol, tanto de los consumidores, como de la sociedad española en general.
- El *Plan Unilever Comparte* es una adaptación del plan de RSC de la compañía enfocado en el municipio de Viladecans, población donde se encuentra la sede de Unilever España. En este plan se trabaja la sostenibilidad social, medioambiental y económica, a través de los pilares de salud y bienestar, medioambiente y calidad de vida adaptados a la comunidad local.
- Las acciones dirigidas a los empleados, se pueden dividir en tres bloques. Por un lado, las orientadas a generar beneficios que aportan un ahorro económico y de tiempo a los trabajadores; por otro lado, las acciones enfocadas a mejorar

el bienestar de los empleados; y por último, aquellas que buscan la sostenibilidad medioambiental en el entorno de trabajo.

A continuación se presenta una matriz que recoge las dimensiones que conforman la RSC de Unilever España.

Figura 28: Matriz de dimensiones de la RSC de Unilever España.

	ECONÓMICA	SOCIAL	MEDIOAMBIENTAL
CONSUMIDORES		Programa de salud cardiovascular de Flora ProActiv.	
EMPLEADOS	Actividades para el desarrollo humano y la formación y actividades para la mejora de la calidad de vida.	Acciones de conciliación vida laboral-familiar, no discriminación, seguridad y salud laboral y transparencia y comunicación.	Reducción del consumo energético de las oficinas.
PROVEEDORES	Plan de Agricultura Sostenible de Knorr (caso Agraz).		Plan de Agricultura Sostenible de Knorr (caso Agraz).
COMUNIDAD LOCAL	Plan Unilever Comparte.	Plan Unilever Comparte.	Plan Unilever Comparte.
SOCIEDAD	Frigo y tú.	Programa de salud cardiovascular de Flora ProActiv.	Plan de Agricultura Sostenible de Knorr. Reducción del consumo energético de las oficinas.

En definitiva, podemos afirmar que la RSC de Unilever España se puede desglosar en dos ejes dimensionales, uno formado por los diferentes *stakeholders* a los que van dirigidas las distintas acciones de RSC y otro compuesto por los tres tipos de sostenibilidad que persigue la RSC de la compañía.

P3: En materia de RSC, los stakeholders de una empresa se pueden dividir en primarios (consumidores, empleados, proveedores, accionistas e inversores y comunidad local) y secundarios (sociedad en general, administración pública y competencia).

Los principales *stakeholders* a los que Unilever dirige sus acciones de RSC son los consumidores, los empleados, los proveedores, la comunidad local y la sociedad en general. De estos cinco, el *stakeholder* “empleados” se fragmenta en empleados de la

oficina, empleados de la fábrica y empleados externos que trabajan en la oficina. Mientras que el grupo de interés “comunidad local” se segmenta en diversos subgrupos como estudiantes de primaria, estudiantes de secundaria, familias por debajo del umbral de la pobreza, familias desestructuradas, pymes, jóvenes en riesgo de exclusión social, entre otros.

Sin embargo, éstos no son los únicos *stakeholders* de Unilever España. Durante la investigación, se ha detectado la existencia de otros *grupos de interés* que si bien, no son los principales públicos a los que se enfocan las acciones de RSC, sí que colaboran con Unilever para que las diferentes acciones se lleven a cabo, de modo que se genera una relación *win-win*¹⁵⁹ entre la empresa y estos *stakeholders*. Son los llamados *partners*. Recordemos que un *stakeholder* es “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”¹⁶⁰, de modo que, quedan incluidos tanto aquellos grupos a los cuales están enfocadas las acciones de RSC, como aquellos que participan en su gestión.

En el caso de Unilever, estos últimos se pueden dividir entre organizaciones sin ánimo de lucro, empresas colaboradoras, administración pública, distribuidores y medios de comunicación. Entre las organizaciones sin ánimo de lucro, encontramos a la Fundación Exit y FAEDEI que participan en el programa *Soy Frigo*; BTO, SEO Birdlife, DEMA y Sigfito que intervienen en la aplicación española del *Plan de Agricultura Sostenible de Knorr*; la FEDN, SEMERGEN, Fundación Hipercolesterolemia Familiar que colaboran en el programa de Salud Cardiovascular de Flora ProActiv; y Cruz Roja, Caritas, CAVIGA, ASDIVI y la Fundación Exit que están implicadas en el Plan Unilever Comparte. Todas estas entidades trabajan por una causa determinada que se ve beneficiada gracias a la colaboración de éstas en la gestión de la RSC de Unilever. En relación a las empresas colaboradoras, dos ejemplos serían la consultora de recursos humanos Manpower que interviene en la contratación y formación del proyecto *Soy Frigo* y la consultora Control Union que asesora al proveedor Agraz en las prácticas de cultivo sostenible. La administración pública está representada básicamente por el ayuntamiento de Viladecans y los ayuntamientos en cuyos municipios se lleva a cabo el

¹⁵⁹ Ganar-ganar

¹⁶⁰ Freeman (1984, 25)

proyecto *Soy Frigo*. También son mencionados el Ministerio de Empleo y Seguridad Social y el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, con los que Unilever se reúne para presentarles el proyecto *Soy Frigo* y el *Plan de Agricultura Sostenible*, respectivamente. En el caso de los distribuidores, encontramos los centros comerciales y supermercados en cuyas áreas se realizan las mediciones de colesterol durante el *Día Nacional Contra el Colesterol* y los supermercados de Viladecans que participan en la *Semana de Unilever* durante la cual el 5% de lo recaudado en ventas de productos de Unilever se destina a la Fundación Viladecans Solidaria. Los medios de comunicación, por su parte, también son partícipes de la gestión de la RSC, en tanto que intervienen en su divulgación a través de las noticias que publican sobre las diferentes acciones de RSC de Unilever. Entre estos medios, encontramos tales como Antena 3, RTVE, El País, El Mundo, La Vanguardia, El Economista, Corresponsables y Diario Responsable, entre otros.

En cuanto a los inversores o accionistas y la competencia, que aparecen en el enunciado de esta proposición, no hemos encontrado ninguna referencia hacia ellos durante la investigación.

En resumen, cuando hacemos referencia a la RSC de Unilever España, sus *stakeholders* están formados por aquellos a los que van dirigidas sus acciones de RSC (los consumidores, los empleados, los proveedores, la comunidad local y la sociedad en general) y aquellos que colaboran con la empresa en la gestión de la RSC generando una relación win-win entre ambos (organizaciones sin ánimo de lucro, empresas colaboradoras, administración pública, distribuidores y medios de comunicación). Por tanto, concluimos negando la proposición planteada, considerando que, en materia de RSC los *stakeholders* no se dividen en primarios y secundarios, si no en principales beneficiarios y *partners*.

P4: Las fases del proceso de gestión de la RSC son: evaluación del entorno, planificación, implementación, seguimiento y control, comunicación y feedback.

La RSC de Unilever España es la adaptación del plan internacional de RSC de la empresa a las particularidades de nuestro país, por lo que el primer paso de su gestión es conocer cuáles son los principales intereses y necesidades de los *stakeholders* nacionales a partir del diálogo establecido con ellos. Es así como la compañía detecta las principales necesidades de los sub-grupos que conforman el público de Viladecans, los intereses particulares de los empleados locales, las necesidades del proveedor extremeño Agraz, el interés de la sociedad española por reducir la tasa de desempleo juvenil y la necesidad de controlar el nivel de colesterol entre los ciudadanos españoles.

Posteriormente, se establecen los objetivos a cumplir para cada grupo de interés. Éstos vienen determinados por los objetivos del plan global de RSC de Unilever y su estrategia europea. A partir de aquí, la compañía concreta los programas de RSC que se van a realizar en España y las diferentes acciones que los conforman. El diseño de estas acciones, en muchas ocasiones, se realiza conjuntamente entre Unilever y sus *partners*, con quiénes la compañía mantiene una relación directa. Pongamos por caso, las reuniones realizadas entre la empresa y el ayuntamiento de Viladecans durante las cuales se crean diferentes acciones.

A continuación, Unilever España lleva a cabo los programas y acciones anteriormente diseñados. La ejecución de las distintas iniciativas de RSC se realiza a través de la implicación de los diferentes departamentos de la empresa, cuya participación será detallada en la próxima proposición, y gracias a la colaboración de diversos *partners*. Con estos últimos, Unilever establece un diálogo que facilita el trabajo conjunto entre ambas partes, como sucede con las organizaciones de profesionales de la salud que colaboran en el desarrollo del programa de salud cardiovascular de Flora ProActiv.

Una vez que los diferentes programas y acciones han sido implementados, la compañía realiza un seguimiento para controlar el grado de éxito y cumplimiento de los objetivos, para lo que Unilever establece una serie de indicadores para cada uno de los programas. A modo de ejemplo se pueden citar el número de puestos de trabajo

generados con el programa *Soy Frigo*, la cantidad de personas a las que se llega con el mensaje de concienciación sobre la salud cardiovascular durante el día *Nacional Contra el Colesterol*, los litros de agua ahorrados en el cultivo del tomate por parte del proveedor Agraz, el número de asistentes a las conferencias a pymes o el número de accidentes ocurridos en los centros de trabajo de la empresa. En algunos casos, para la obtención de estos datos, se requiere de un diálogo con los *stakeholders* implicados, como el ayuntamiento de Viladecans que es quién realiza el control del número de asistentes a las charlas, o el proveedor Agraz que realiza las auditorías a los diferentes agricultores de tomate, para después facilitar los datos a Unilever. En este último caso, también destaca que esas auditorías, posteriormente, son verificadas por una empresa externa.

El siguiente paso es dar a conocer entre sus públicos, la RSC que realiza. En este sentido, Unilever España comunica a sus empleados la evolución del plan global de RSC y los diferentes programas de RSC a través de las pantallas disponibles en los centros de trabajo, la *newsletter*, la intranet y las reuniones plenarias trimestrales. Para los públicos externos, la divulgación se realiza a través de la memoria de RSC, las webs corporativas de Unilever y sus marcas producto, los perfiles corporativos en Facebook y Twitter y las publicaciones en forma de noticia que realizan los medios de comunicación.

Por último, la empresa realiza un seguimiento de las valoraciones de los *stakeholders* ante las diferentes acciones de RSC. Para la obtención de este *feedback*, la organización utiliza diferentes técnicas, como un estudio de clima dirigido a los empleados, el establecimiento de diálogo con el proveedor Agraz y los diferentes agentes sociales del municipio de Viladecans, una reunión anual con la FEDN (uno de los *partners* que colaboran en el *programa de salud cardiovascular de Flora ProActiv*) o encuestas de evaluación pasadas a los asistentes a las conferencias para pymes en Viladecans.

Es interesante destacar que, a partir de la información conseguida por Unilever España a través de los resultados del seguimiento y control realizados y del *feedback* obtenido,

la empresa realiza una re-definición de la fase de planificación, concretamente de algunos de los programas e iniciativas que conforman el plan de acción.

En resumen, podemos afirmar que la gestión de la RSC de Unilever España se realiza siguiendo las fases de evaluación del entorno, planificación, implementación, seguimiento y control, comunicación y *feedback*.

P5: La RSC se gestiona de manera transversal en la organización.

Hablar de la naturaleza transversal de la RSC supone hacer referencia a una gestión en la que esté implicada toda la organización, de arriba abajo. Es el caso de Unilever, cuya RSC comienza en el CEO mundial, pasa por el presidente nacional y acaba impregnando a los diferentes departamentos. También cuenta con un Comité de Sostenibilidad en España formado por un equipo multidisciplinar que representa las diferentes áreas de la compañía.

De manera más extensa, podemos señalar la participación de distintos departamentos en la gestión de las iniciativas de RSC que la compañía lleva a cabo en España. Así, el Departamento de Comunicación está presente en las diferentes fases de gestión de la mayoría de las acciones. El Departamento de Recursos Humanos participa principalmente en la gestión de las iniciativas dirigidas a los empleados, aunque también colabora en el programa *Soy Frigo* para la contratación de los jóvenes y en las charlas a pymes de Viladecans. Por su parte, el Departamento de Logística participa en acciones de mejora de la seguridad laboral y el bienestar de los empleados. Los departamentos de Marketing de Knorr y Marketing de Margarinas están implicados en el *Plan de Agricultura Sostenible de Knorr* aplicado en el proveedor Agraz y en el *programa de salud cardiovascular de Flora ProActiv*, respectivamente. En cuanto al Departamento de Ventas, éste coopera con el programa *Soy Frigo* en la obtención de las licencias necesarias para la venta en espacios públicos, interviene en el programa de salud cardiovascular para el *Día Nacional contra el Colesterol* ocupándose de la relación con los centros comerciales y supermercados en cuyas instalaciones se realizaron las mediciones del colesterol y participa en la *Semana de Unilever* en la

preparación del material de animación en el punto de venta. Por su parte, el Área de Nutrición y Salud desempeña un papel importante en la gestión de las acciones que se encuentran dentro del pilar de *salud y bienestar* del *Plan Unilever para una Vida Sostenible*, pues entre sus funciones está la de asegurarse de que se van alcanzando los estándares nutricionales de los productos Unilever al ritmo establecido en el plan de RSC de la compañía. Este área también tiene un peso importante en la realización del *Día Nacional contra el Colesterol*. Además, también participa en la organización de los *Desayunos saludables “pan con Tulipan” e higiene bucal Signal*, la plataforma científica *Instituto Flora* o la *guía sobre hábitos de vida saludables* dirigida a los trabajadores. Por último, el Departamento Legal colabora en el programa de *salud cardiovascular de Flora ProActiv*.

En conclusión, debido a que la RSC nace y es fomentada por el propio CEO de la compañía, la cantidad de departamentos que intervienen en su gestión y la existencia de un Comité de Sostenibilidad formado por un equipo de personas provenientes de diferentes áreas, podemos afirmar que en Unilever España la RSC se gestiona de manera transversal.

P6: La gestión de la RSC se realiza siguiendo los principios básicos de transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización.

El principio de transparencia hace referencia al acceso a la información sobre el comportamiento social de la empresa que tienen los *stakeholders*, por lo que está directamente relacionado con la comunicación que realiza la organización de su RSC. En este sentido, como se ha explicado en la cuarta proposición, Unilever España comunica tanto a sus públicos internos, como externos, las diferentes iniciativas de RSC y su evolución. Por tanto, podemos afirmar que la gestión de la RSC de Unilever España se realiza siguiendo el principio de transparencia.

Con respecto al principio de materialidad, éste aborda los aspectos relacionados con el paso de la teoría a la práctica real. Para lo que se considera necesario realizar una escucha de las necesidades de los *stakeholders*, integrar estas necesidades de manera

transversal en la organización y hacer frente a las tres dimensiones: económica, social y medioambiental. En el caso de Unilever España, ésta realiza la escucha de las necesidades de los *stakeholders* durante la fase de evaluación, posteriormente integra esas necesidades en su plan de RSC, que incluye las tres dimensiones de sostenibilidad y cuya ejecución requiere de la intervención de los diferentes departamentos de la compañía. Por lo que, podemos afirmar que la gestión de la RSC de Unilever España se realiza siguiendo el principio de materialidad.

El principio de verificabilidad se basa en el sometimiento de las actuaciones de RSC a una verificación externa, cosa que Unilever realiza sometiendo a una auditoría externa sus reportes globales de RSC que engloban los indicadores de medición de la evolución de la RSC de los diferentes países en los que opera la compañía, entre ellos España. Por consiguiente, se puede afirmar que la gestión de la RSC de Unilever España se realiza siguiendo el principio de verificabilidad.

El siguiente principio es el de visión amplia que supone enfocar la RSC desde un contexto de sostenibilidad integral, responsabilizándose del impacto provocado por el desarrollo de su actividad económica a nivel local y global. Aunque el cumplimiento de este principio se puede advertir mejor a través del planteamiento que supone el plan mundial de RSC de la compañía, el caso particular de Unilever España también permite ver la aplicabilidad de este principio a través de las diferentes acciones de RSC realizadas en nuestro país, que buscan impactar de manera positiva tanto al conjunto de la sociedad española, como al municipio en concreto en el que la empresa tiene su sede. Y siempre desde un enfoque de sostenibilidad que piensa en el legado para las generaciones futuras. De modo que podemos afirmar que la gestión de la RSC de Unilever España se realiza siguiendo el principio de visión amplia.

El principio de mejora continua se fundamenta en una visión a largo plazo de la organización, que se aleja de las actividades puramente especulativas que sólo buscan la maximización de beneficios a corto plazo. El plan global de RSC de Unilever, y por ende, su aplicación en España, cuentan con un tiempo de ejecución de 10 años, completamente alejado de una visión cortoplacista de la empresa. Además, debemos recordar que el plan de RSC nace de la búsqueda de una triple sostenibilidad

(económica, social y medioambiental) por parte de Unilever. En consecuencia, se puede afirmar que la gestión de la RSC de Unilever España se realiza siguiendo el principio de mejora continua.

Por último, el principio de naturaleza social de la organización implica que la RSC que se lleva a cabo pretende asegurar que la empresa se estructura sobre la base de su naturaleza social y no sobre valores de carácter estrictamente técnico-económicos. En el caso de la RSC de Unilever España, ésta parte del plan global de RSC de la compañía, cuyos objetivos se han establecido de acuerdo con la visión, misión y valores, de modo que, mediante el plan de RSC, Unilever refuerza su naturaleza social. De ahí que, podamos afirmar que la gestión de la RSC de Unilever España se realiza siguiendo el principio de naturaleza social de la organización.

Visto todo lo anterior, podemos afirmar que la gestión de la RSC de Unilever España se realiza siguiendo los principios básicos de transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización.

P7: La gestión de la RSC recae en el Departamento de Comunicación.

La directora de comunicación de Unilever España es la persona responsable de la gestión de la RSC de la compañía, por lo que entre sus funciones se incluyen tales como dirigir la aplicación del *Plan Unilever para una Vida Sostenible* en España, liderar el Comité de Sostenibilidad de Unilever España y capitanear la estrategia europea de sostenibilidad de la empresa. En definitiva, la directora de comunicación está presente en la gestión de todos los programas de RSC que se realizan en España.

Aunque esta presencia no es exclusiva de la directora de comunicación. El Departamento de Comunicación de Unilever España está formado por tres personas más, además de la dircom: dos técnicas de comunicación y una colaboradora externa. Las tres integrantes también participan en la gestión de los diferentes programas de RSC. Así por ejemplo, una de las técnicas de comunicación se encarga del *Plan de Agricultura Sostenible de Knorr*, la otra técnica interviene en el desarrollo de las acciones de RSC dirigidas a los empleados y la colaboradora externa participa en la

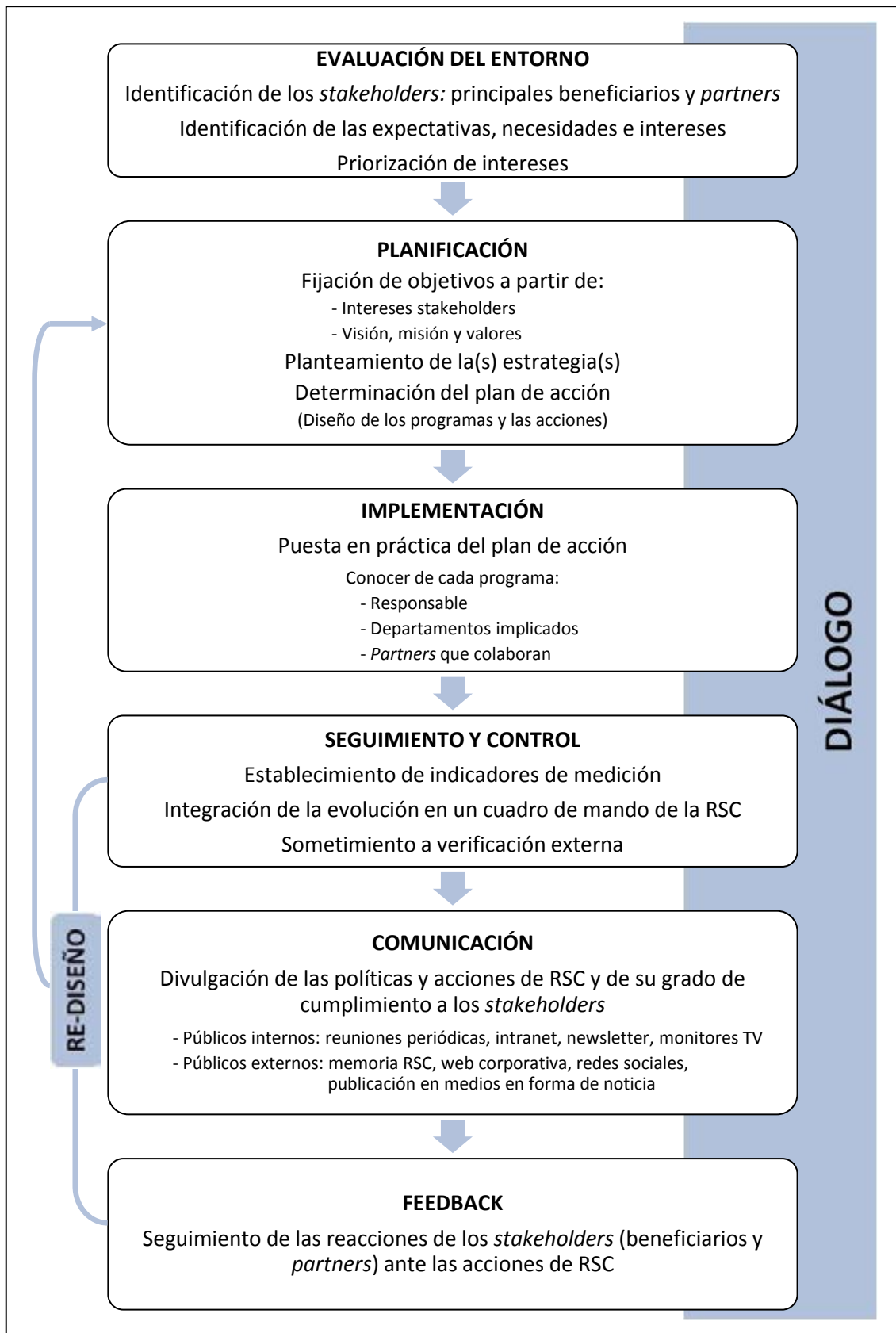
ejecución del *Plan Unilever Comparte*. De esta manera, la gestión de la RSC queda repartida entre todo el departamento.

En definitiva, podemos confirmar la séptima proposición, ya que, la gestión de la RSC en Unilever España recae en el Departamento de Comunicación. Este resultado es interesante, pues implica dejar la RSC en manos de la figura profesional del dircom y el Departamento de Comunicación, cargo y órgano encargados de gestionar los valores intangibles de la organización.

5.2. Propuesta de modelo

Después de haber contrastado las proposiciones de estudio planteadas, nos encontramos ante una mayor comprensión del fenómeno de la gestión de la RSC que nos permite aventurarnos a proponer, fruto del trabajo teórico y empírico realizado, un modelo que explique el proceso ideal de la gestión de la RSC por parte de las organizaciones. Concretamente lo hemos denominado: **Modelo DINÁMICO de gestión de la RSC**, ya que, tal y como se explicará a continuación, los resultados obtenidos en las fases de seguimiento y control y de *feedback* derivan en una re-definición de la fase de planificación, por lo que nos encontramos ante un proceso dinámico, en constante cambio. A continuación se muestra la representación del modelo:

Figura 29. Modelo DINÁMICO de gestión de la RSC.



Fuente: Elaboración propia

Tal y como se observa, el *Modelo DINÁMICO de gestión de la RSC* se desarrolla en seis fases: evaluación del entorno, planificación, implementación, seguimiento y control, comunicación y *feedback*.

La **evaluación del entorno** que rodea la organización, se establece como punto de partida para la gestión de la RSC. Esta primera fase comprende las diferentes actividades orientadas a explorar el contexto en el que se ubica la empresa. El primer paso que debe darse es la identificación de los *stakeholders* de la compañía y clasificarlos entre aquellos a los que irán dirigidas sus acciones de RSC y aquellos que pueden ayudar a la organización en el proceso de gestión de la RSC. Estos últimos son denominados *partners*. Posteriormente, es necesario identificar las expectativas, necesidades e intereses de cada uno de ellos, tanto de los principales *stakeholders* a los que se dirigen las acciones de RSC, como de los *partners*, ya que de su correcta identificación de intereses dependerá que posteriormente se establezca una verdadera relación *win-win* entre empresa y *partner* que beneficie a ambos. El último paso de esta fase es establecer una priorización de los diferentes intereses, en tanto que la empresa no dispone de capacidad para hacer frente a todos ellos, motivo por el cual, se realiza una selección de los más prioritarios para los diferentes *stakeholders*.

La siguiente fase es la **planificación**, que se puede dividir en tres etapas. La primera de ellas consiste en el establecimiento de los objetivos del plan, para lo que se parte de los intereses de los *stakeholders* anteriormente identificados y de la propia visión, misión y valores de la organización. Después, en la segunda etapa se plantea la estrategia o estrategias que van a guiar la actuación socialmente responsable de la empresa. La última etapa de esta fase está formada por la determinación del plan de acción, compuesto por diferentes programas, que a su vez se concretan en distintas acciones.

Una vez diseñado el plan estratégico de RSC, llega la fase de su **implementación**, que consiste en la ejecución de los diferentes programas y acciones que conforman el plan de acción. Para ello, es necesario conocer quién es el responsable de cada uno de los programas, qué departamentos de la compañía intervienen en las diferentes iniciativas y qué *partners* colaboran en el desarrollo de los distintos programas y acciones.

Posteriormente, se realiza la fase de **seguimiento y control**, que comprende los mecanismos de los que dispone la organización para conocer si los objetivos marcados están siendo alcanzados. Esta fase está compuesta por tres pasos. El primero de ellos es el establecimiento de indicadores que permitan a la empresa determinar el grado de cumplimiento de los diferentes objetivos. El segundo paso consiste en la inclusión de la evaluación de los distintos objetivos en un cuadro de mando global que recoja el conjunto de los objetivos de RSC de la organización, de manera que se permita una valoración integral de la evolución del plan. El último paso hace referencia a la verificación, por parte de una empresa externa, de los datos reflejados en el cuadro de mando de la RSC.

La fase de **comunicación** incluye todas aquellas actividades que realiza la organización para dar a conocer entre sus públicos el plan de RSC de la compañía, las diferentes iniciativas que lo componen y la evolución del cumplimiento de los objetivos establecidos. La divulgación de la RSC entre los públicos internos se realiza a través de medios de comunicación internos como reuniones periódicas, la intranet, la *newsletter* y los monitores de TV existentes en las instalaciones de la organización. La comunicación externa se realiza principalmente a través de la memoria de RSC, la web corporativa, los perfiles corporativos de las redes sociales on-line y las publicaciones en forma de noticia que realizan los medios de comunicación.

La última fase del proceso de gestión de la RSC es el **feedback**, que engloba los diferentes mecanismos establecidos para conocer cómo los *stakeholders* valoran la RSC que realiza la organización. Estos mecanismos pueden ser cuantitativos (encuestas) o cualitativos (entrevistas o reuniones) que se dirigen tanto a los principales *stakeholders* a los que se enfocan los diferentes programas de RSC, como a los *partners* que colaboran en el proceso de gestión.

El modelo también incluye un proceso de **re-diseño de la fase de planificación** a partir de los resultados obtenidos en las fases de seguimiento y control y *feedback*, ya que detectar una desviación en el cumplimiento de los objetivos o una valoración negativa por parte de los *stakeholders* requiere de una re-definición del plan de RSC. Esta re-

definición puede ser de los objetivos, de las estrategias o de uno o varios programas o acciones en concreto.

Finalmente, una de las aportaciones más interesantes de este modelo es el **diálogo** establecido por la organización con los diferentes *stakeholders* durante todo el proceso de gestión de la RSC. Este diálogo favorece el desarrollo de las diferentes fases, en tanto que facilita la relación con los grupos de interés. Así mismo, en la fase de evaluación del entorno, la relación con los diferentes *stakeholders* permite identificar cuáles son sus expectativas y necesidades, así como determinar qué intereses son los más prioritarios para cada uno de ellos. En la fase de planificación, la existencia de un diálogo contribuye en la realización de un adecuado diseño de los diferentes programas y acciones. En la fase de implementación, la relación existente con los grupos de interés propicia una efectiva ejecución de las distintas acciones. En la fase de seguimiento y control, el diálogo existente facilita el conocimiento de la evolución del cumplimiento de los objetivos marcados. En la fase de comunicación, el diálogo favorece la divulgación de las diferentes iniciativas de RSC a través de los medios de comunicación. Y finalmente, en la fase de *feedback*, el diálogo establecido con los *stakeholders* permite conocer qué valoración hacen de las diferentes acciones de RSC. En definitiva, el mantenimiento de un diálogo continuo favorece la relación entre organización y *stakeholders*, lo que en consecuencia, facilita el proceso de gestión de la RSC.

5.3. Futuras líneas de investigación

Llegados a este punto, cabría esperar que hubiéramos llegado al final de nuestra travesía, pero lejos de ello, nos encontramos justo en el inicio. Y es que esta tesis no es más que el principio de un largo camino en el estudio de la gestión de la RSC.

Recordemos que la investigación realizada es de carácter exploratorio y descriptivo, por lo que la contribución de nuestro trabajo a la comunidad académica se encuentra en una fase incipiente. En este sentido, consideramos que las conclusiones y el modelo

propuesto por la doctoranda, suponen un avance en el estudio de la gestión de la RSC que ofrece las bases para el desarrollo de futuras investigaciones.

Desde el punto de vista del caso analizado, se podría estudiar la multinacional Unilever de manera internacional y realizar una comparativa entre países. También sería interesante replicar el estudio en otras organizaciones como empresas de sectores diferentes a Unilever, pymes o entidades públicas. Aunque el paso más relevante sería la aplicación del modelo propuesto a una muestra considerable de organizaciones que permitiera testar, con representatividad estadística, si su aplicación favorece la gestión de la RSC.

En definitiva, aunque hayamos dado el primer paso, debemos seguir caminando.

VI. BIBLIOGRAFÍA

6.1. Bibliografía

Aaker, D. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.

Ackerman, R. W. (1973). How Companies Respond to Social Demands. *Harvard University Review*, 51(4), 88-98.

AECA. (2007). *Gobierno y Responsabilidad Social de la Empresa*. Madrid: AECA

Agle, B. R. y Mitchell, R.K. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance and CEO Values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-526.

Agulló, S. (2009), *La coherencia ética en la gestión de los recursos humanos: un factor clave para la forja del ethos corporativo*. Tesis doctoral, Universitat Ramon Llull, Departament de Gestió Empresarial.

Alford, H. y Naughton, M. (2002). Beyond the Shareholder Model of the Firm: Working toward the Common Good of a Business. En *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition* (pp. 27-47). Notre Dame: Notre Dame University Press

Alonso, E. (2013). *Responsabilidad Social Corporativa, Gobierno Corporativo y Performance Financiero: un estudio interdisciplinar entre las finanzas y la psicología*. Tesis doctoral, Universitat de València, Facultad de Psicología.

Alvarado, A. (2008). *Responsabilidad social empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica, y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.

Andriof, J. y McIntosh, M. (2001). *Perspectives on Corporate Citizenship*. Sheffield, UK: Greenleaf

Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: Lid

Arvidsson, S. (2010). Communication of Corporate Social Responsibility: A study of the Views of management Teams in Large Companies. *Journal of Business Ethics*, 96, 339-354.

Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética

Barrio, E. (2012). *La influencia de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en el grado de confianza del consumidor: propuesta de un diseño experimental*. Trabajo Final de Máster, Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual

Basil, D. Z. y Erlandson (2008). Corporate Social Responsibility website representations: a longitudinal study of internal and external self-presentation. *Journal of Marketing Communications*, 14 (2), 125-137.

Basil, D.Z. y Weber, D. (2006). Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11 (1), 61-72.

Benavides, J. y Villagra, N. (2005). Breves reflexiones sobre la comunicación de la responsabilidad social corporativa: un reto para las empresas del siglo XXI. En *La Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa. Memoria Académica 2004-2005* (pp. 143-164). Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid

Benavides, J. (2015). La aplicación de la responsabilidad social en la gestión de las empresas. En *La gestión de valores en la empresa como aportación de valor* (pp. 107-123). Madrid: Universidad Pontificia Comillas

Bigné, E.; Andreu, L.; Chumpitaz, R. y Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: Un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, primer trimestre, 14-27.

Blanchet, A. (1989). Entrevistar. En *Técnicas de investigación en ciencias sociales: datos, observación, entrevista, cuestionario* (pp. 87-129). Madrid: Narcea

Blundel, R e Ippolito, K. (2008). *Effective Organisational Communication: Perspectives, Principles and Practices*. Edinburgh (UK): Pretince Hall

Bowen, H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper & Row.

Burke, L. y Logsdon, J.M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29 (4), 495-503.

Caldas, M. E.; Lacalle, G. y Carrión, R. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Editex

Camacho, I., Fernández, J. L. y Miralles, J. (2002). *Ética de la empresa*. Bilbao: Desclée de Brouwer

Capriotti, P. y Moreno, A. (2007). Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3), 221-237.

Carneiro, M. (2004). *La responsabilidad social corporativa interna: la nueva frontera de los recursos humanos*. Madrid: ESIC

Carreras, E.; Alloza, A. y Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Madrid: Lid

- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of CSR: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295
- Casado, A. M., Méndiz, A. y Peláez, J. I. (2013). The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist. *Communication & Society*, 21(1), 47-66.
- Castaldo, S; Premazzi, K y Zerbini, F. (2010), The Meaning(s) of Trust. A Content Analysis on the Diverse Conceptualizations of Trust in Scholarly Research on Business Relationships. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 657-668.
- Castelló, A. (2010). *Estrategias empresariales en la web 2.0: las redes sociales online*. Club Universitario: San Vicente (Alicante)
- Castillo, A. (2009). *Relaciones Públicas. Teoría e historia*. Barcelona: Editorial UOC
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- Cea, R. (2010). *La responsabilidad social corporativa en las entidades bancarias de la unión europea. Análisis empírico y propuesta de modelo normalizado*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid
- Charlo, M. J. y Moya, I. (2010). El comportamiento financiero de las empresas socialmente responsables. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 15-25.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117
- Colle, S. y Gonella, C. (2002). The social and ethical alchemy: An integrative approach to social and ethical accountability. *Business Ethics: A European Review*, 11 (1), 86-96
- Coller, X. (2005). *Estudio de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas
- Comisión Europea. (2001). *Libro Verde de la Comisión Europea para Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Brussels.
- Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Brussels.

Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. New York: CED

Corredera, J. y González, M. (2011). *Diccionario LID Responsabilidad y sostenibilidad*. Madrid: LID

Cortina, A. (1999). *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*. Madrid: Alianza Editorial.

Costa, J. (2012). *El DirCom hoy*. Granollers (Barcelona): CPC Editor

CSR Europe. (2013). *Defining Social Responsibility Interventions for Grounded Networking in Machine Tools Sector*. CSR Europe.

Cuervo, A. (2009). Responsabilidad social corporativa, gobierno de la empresa y stakeholders. En *Responsabilidad social: una reflexión global sobre la RSE* (51-61). Madrid: Pretince Hall

Cuesta, M. y Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa: concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española*, (2755), 7-20.

Cuesta, M. y Valor, C. (2009). La Responsabilidad social empresarial vista por las organizaciones sociales. En *Responsabilidad social: una reflexión global sobre la RSE* (135-146). Madrid: Pretince Hall

Cuesta, M. y Sánchez, D. (2012). *Responsabilidad social universitaria 2.0*. Oleiros (La Coruña): Netbiblo

Dalton, D.R. y Cosier, R. A. (1982). The four faces of social responsibility. *Business Horizons*, 19-27.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.

Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45-50.

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322.

Davis, K. y Blomstrom, R.L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGrawHill

Davis, K. y Blomstrom, R.L. (1968), "Business and its environment". *Academy of Management Journal*, Vol. 11, No. 2, pp. 237-238.

Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108-19.

Decker, O.S. (2004). Corporate social responsibility and structural change in financial services. *Managerial Auditing Journal*, 19(6), 712-728.

Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A. y Sans, A. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson

Denzin, N. K, y Lincoln, Y. S. (2000). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. En *Handbook of qualitative research* (pp. 1-28). Thousands Oaks, California: Sage

Dentchev, N.A. (2004). Corporate Social Performance as a Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 55, 397-412.

Dircom (2010). *El estado de la Comunicación en España*. Madrid: Dircom.

Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1994). Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *The Academy of Management Review*, 19, 252-284.

Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1999). *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Boston: Harvard Business School Press

Donaldson, T. y Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations. Identity, image, and performance*. New York: Oxford University Press

Eells, R. y Walton, C. (1974). *Conceptual foundations of business*. Burr Ridge, Il: Irwin

EFQM. (2012). *An Overview of the EFQM Excellence Model*. EFQM: Brussels

Eilbert, H. y Parket, I.R. (1973). The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 16, 5-14.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Canada, Gabriola Island: New society publishers

Enrique, A. M. (2007), *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda*. Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat.

Epstein, M.J. y Roy, M.J. (2001). *Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers*. LRP: Long Range Planning.

EOI. (2010). *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación*. Madrid: Fundación EOI

Escamilla, S. (2012). *Las políticas de responsabilidad social empresarial como método de creación de valor. Un estudio de casos*. Tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos, Departamento de Economía de la Empresa

Esrock, S. y Leichty, G. (1998). Social Responsibility and Web Pages: Self Presentation or Agenda Setting. *Public Relation Review*, 24(3), 305-319.

Esrock, S. y Leichty, G. (2000). Organization of corporate web pages: publics and functions. *Public Relation Review*, 26(3), 327-344

Evan, W. M. y Freeman, R.E. (1988). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. En *Ethical Theory and Business* (pp. 75-93). Englewood Cliffs: Prentice Hall

Fernández, A. (2007). *La responsabilidad social de las empresas en la prensa española. Análisis de su tratamiento y sus efectos en los casos de El Mundo y El País*. Tesis doctoral. Universidad Rey Juan Carlos. Departamento de Ciencias de la Comunicación I.

Fernández, J. L.; Benavides, J.; García, R. y Sánchez-Mora, F. (2014a). *Repensar la Responsabilidad Social. Una mirada desde los DIRSE*. Madrid: Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE)

Fernández, J. L.; Benavides, J.; García, R. y Sánchez-Mora, F. (2014b). *Estudio de la función de responsabilidad social en la empresa española*. Madrid: Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE)

Fernández, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa. Una Nueva Cultura Empresarial*. Alicante: Club Universitario

Fernández, R. (2013). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante: Club Universitario

Fitch, H. G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1, 38-46.

Forética. (2008). *SGE 21:2008. Sistema de gestión ética y socialmente responsable*. Madrid: Forética

Forética. (2015). *Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España. Ciudadano consciente, empresas sostenibles*. Madrid: Forética

Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas. (2007). *Informe del foro de expertos en responsabilidad social de las empresas*. Constituido el 17 de marzo de 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Concluido el 12 de julio de 2007.

Forsman-Hugg, S; Katajajuuri, J-M.; Riipi, I.; Mäkelä, J.; Järvelä, K. y Timonen, P. (2013). Key CSR dimensions for the food. *British Food Journal*, 115(1), 30-46.

Frederick, W.C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman

Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-429.

Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C. (2008). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven, Connecticut: Yale University Press

Freeman, R. E. y Philips, R.A. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defence. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-349.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 13 de septiembre, 32-33, 122, 126.

Friedman, M. y Friedman, R. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago

Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M.I. y Corchuelo-Martínez-Azua, M.B. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la Responsabilidad Social Corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Revista de Contabilidad*, 16(1), 11-23.

García, E. J. (2010). *Desarrollo del modelo de sostenibilidad integrado (M.S.I.) para la medida de la gestión sostenible de una industria de procesos: Aplicación al sector de fabricación de neumáticos*. Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, Departamento de Ingeniería Química y Tecnología del Medio Ambiente.

García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta

Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.

Gladwin, T. N. y Kennelly, J.J. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *The Academy of Management Review*, 20(4), 874-904.

Godfrey, P.C., Merrill, C.B. y Hansen, J.M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.

Golob, U; Podnar, K.; Elving, Wim J.; Nielsen, A. E.; Thomsen, C. y Schultz, F. (2013). CSR communication: quo vadis? *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 176-192

Gómez, L. M. (2012) *Análisis de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa a través de internet: Una mirada crítica al uso de páginas web y medios sociales corporativos*. Tesis doctoral, Universitat Jaume I, Departament de Llenguatjes i Sistemes Informàtics

González, D. (2006). ¿Es la responsabilidad social corporativa realmente una responsabilidad o es una estrategia económica? *Nuevas Tendencias*, 63, 21-39.

González-Ramos, M. I.; Donate, M. J. y Guadamillas, F. (2014). Propuesta de una escala para la medición de la responsabilidad social corporativa. *Pecunia*, 18, 1-18.

GRI, a. (2013). *G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Contenidos básicos*. Global Reporting Initiative.

GRI, b. (2013). *G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Manual de aplicación*. Global Reporting Initiative.

Guash, O. (1997). *Observación participante*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas

Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986-1012.

Hart, S. L. y Christensen, C.M. (2002). The Great Leap. Driving Innovation from the Base of the Pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 51-57.

Herrera, J.; Larrán, M.; Lechuga, M. P. y Martínez, D. (2013). Determinantes de la publicación de memorias de RS en las pequeñas y medianas empresas ¿Una cuestión de imagen? *Revista de investigación social*, 10, 271-302.

Hollander, R. (2005). Los activos intangibles: presentación de algunos modelos desarrollados. *Horizontes Empresariales*, 4(1), 47-60.

Hopkins, M. (2004). *The Planetary Bargain. Corporate Social Responsibility Matters*. Londres: Routledge.

Horta, L. y Díaz, M. (2015). Tendencias en la gestión de la reputación y los intangibles empresariales. En *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica* (pp. 3-21). Madrid: Gedisa

Illia, L., Rodríguez, B., González, A. y Romenti, S. (2010). La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas. *Cuadernos de Información*, 27, 85-96.

Jensen, M. C. (2000). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. En *Breaking the Code of Change* (pp. 37-58). Boston: Harvard Business School Press

Jones, T.M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(2), 59-67.

- Kaku, R. (1997). The Path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 75(4), 55-62.
- Kok, P., van der Wiele, T., McKenna, R. y Brown, A. (2001). A corporate social responsibility audit within a quality management framework. *Journal of Business Ethics*, 31 (4), 285-297.
- Kotler, P. y Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your case*. Hoboken: John Wiley & Sons
- Ku, G., Kaid, L., & Pfau, M. (2003). The Impact of Web Site Campaigns on Traditional News Media and Public Information Processing. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 80, 528-547.
- Larrán, M., Herrera, J. y Martínez, D. (2013). Relación entre la RSE y el performance competitivo en la pequeña y mediana empresa: Un estudio empírico. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (104), 9-12.
- Lipovetsky, G. (2003). *Metamorfosis de la cultura liberal. Ética, medios de comunicación, empresa*. Anagrama. Barcelona
- Litz, R. A. (1996). A Resourced-Based-View of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets. *Journal of Business Ethics*, 15, 1355-1363.
- Lizcano, J.L. y Moneva, J.M. (2004). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)
- López, I. (2005). Observatorio español de intangibles. En *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Informe Anual 2005* (13-27). Madrid: Pirámide
- López, A. (2006). Diez años del anuario: algunas reflexiones sobre la profesión de los comunicadores. En *Dircom, Anuario de la Comunicación. 10º aniversario* (pp. 173-178). Madrid
- López, A. (2010). Observatorio global de intangibles. En *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Informe Anual 2010* (pp. 13-37). Madrid: Pearson
- Low, J. y Kalafut, P. C. (2004). *La ventaja invisible*. Barcelona: Empresa Activa
- Madroñero, M. G. (2008). El Dircom en el nuevo milenio. En *La planificación de la comunicación empresarial* (pp. 9-49). Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona
- Maignan, I.; Ferrell, O. C. y Hult, G. T. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.

- Maignan, I. y Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Maignan, I.; Ferrell, O. C. y Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977.
- Maignan, I. y Ralstom, D. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Manne, H.G. y Wallich, H.C. (1972). *The modern corporation and social responsibility*. Washington , DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research
- Margolis, J.D. y Walsh, P. (2001). People and profits? *The search for link between a company's social and financial performance*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Marín, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua
- Marshall, C. y Rossman, G. (1989). *Designing qualitative research*. Londres: Sage
- Martín, I. (2005). Los intangibles en el proceso de dirección estratégica. En *La Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa. Memoria Académica 2004-2005* (75-104). Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid
- Massonat, J. (1989). Observar. En *Técnicas de investigación en ciencias sociales: datos, observación, entrevista, cuestionario* (pp. 27-86). Madrid:Narcea
- McGuire, J.W. (1963), *Business and society*, New York, NY: McGraw-Hill
- Melé, D. (2002). *Not only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Media Responsables y Dircom (2010). *La aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE*. Madrid: CECU
- Méndez, M. T. (2005). Ética y responsabilidad social corporativa. *Información Comercial Española, ICE*, 823,141-150.
- Mercer, J.J. (2003). *Corporate social responsibility and its importance to consumers*. Tesis doctoral, Claremont Graduate University.
- Merco. (2013). *El proceso de elaboración de Merco España*.
- Mishra, S. y Suar, D. (2010). Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies? *Journal of Business Ethics*, 95(4), 571-601.

Mitchell, R. K.; Agle, B. R. y Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Mohr, L.A., Webb, D.J. y Harris, K.E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.

Mögele, B. y Tropp, J. (2010). The emergence of CSR as an advertising topic: A longitudinal study of German CSR advertisements. *Journal of Marketing Communications*, 16(3), 163-181.

Montero, A., Nájera, J.J. y Moreno, E. (2012). Influencia de la responsabilidad social de las empresas en su reputación corporativa. En *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica* (31-74). Madrid: Pearson

Morales, F. (2006), *La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Comunicació Audiovisual i Comunicació.

Murray, K. B. y Montanari, J.R. (1986). Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. *The Academy of Management Review*, 11(4), 815-828.

Mut, M. (2006). *La dirección de comunicación, planteamiento de presente y perspectiva. Paradigma de un nuevo profesional*. Tesis doctoral, Universidad Jaume I de Castellón

Mut, M. (2011). El director de comunicación del cambio. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(1), 107-118.

Mut, M. (2013a). Dircom, profesión y academia. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19, 887-896.

Mut, M. (2013b). La comunicación corporativa. En *Manual de la comunicación* (pp. 9-119). Madrid: DIRCOM

Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: Esic

Nieto, M. y Fernández, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review*, (1), 28-39.

Observatorio de RSC. (2014). *Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Observatorio de RSC

OCDE (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. OECD Publishing.

Oficina Internacional del Trabajo. (2006). *Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de las empresas*. GB.295/MNE/2/1 295ª reunión. Ginebra, marzo de 2006.

O’Riordan, L. (2006). *CSR and Stakeholder Dialogue: Theory, Concepts, and Models for the Pharmaceutical Industry*. MRes Dissertation, University of Bradford, Bradford.

O’Riordan, L y Fairbrass, J. (2008). Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83, 745-758.

Orlitzky, M. ; Schmidt, y Rynes, S.L. (2003). Corporate social and financial performance. *Organization Studies*, 24(3), 403-433.

Orozco, J. (2014). *Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación. El caso de La Marató de TV3*. Tesis doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona. Departamento de Medios, Comunicación y Cultura.

Padua, J. (1987). El proceso de investigación. En *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales* (pp.28-62). México D. F.: Fondo de Cultura Económica

Panapanaan, V.M.; Linnanen, L.; Karvonen, M. y Phan, V.T. (2003): Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 133-148.

Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E. Y Juslin, H. (2006). Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. *Forest Products Journal*, 56 (2), 4-12.

Panwar, R.; Hansen, E. y Anderson, R. (2010). Students’ perceptions regarding CSR success of the US forest products industry. *Social Responsibility Journal*, 6(1), 18-32.

Pedersen, E.R. (2010). Modelling CSR: how managers understand the responsibilities of business towards society. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 155-166.

Perdiguero, T.G. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Anagrama

Perdiguero, T. (2009). Algunas consideraciones sobre la agenda de responsabilidad social empresarial. En *Responsabilidad social. Una reflexión global sobre la RSE* (pp. 27-36). Madrid: Pretince Hall

Pérez, A. (2011). *Estudio de la imagen de responsabilidad social corporativa: formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros*. Tesis doctoral, Universidad de Cantabria, Departamento de Administración de Empresas

Pérez, A., y Rodríguez del Bosque, I. (2012a). Corporate social responsibility image in a financial crisis context: The case of the Spanish financial industry. *Universia Business Review*, 33(first quarter), 14-29.

Pérez, A., y Rodríguez del Bosque, I. (2012b). La imagen de Responsabilidad Social Corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en España. *Universia Business Review*, Primer trimestre, 14-29.

Pérez, M. (2012). La gestión de los intangibles en México. En *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica* (75-102). Madrid: Pearson

Perrini, F., Russo, A., Tencati, A. y Vurro, C. (2011). Deconstructing the relationship between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 59-76.

Phillips, R. A.; Freeman, R.E. y Wicks, A.C. (2003). What Stakeholder Theory Is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 479-502.

Pizzolante, I. (2009). *De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales

Podnar, K. (2008). Communicating Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 75–81.

Porter, M. E. y Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-69.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Prahalad, C. K. (2002). Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation. *Reflections: The SOL Journal*, 3(4), 6-18.

Prahalad, C. K. y Hammond, A. (2002). Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-58.

Preston, L.E. y Post, J.E. (1975). Private Management and Public Policy. *The Principle of Public Responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Preston, L. E. y Post, J.E. (1981). Private Management and Public Policy. *California Management Review*, 23(3), 56-63.

Quintero, M. L. (2011). *Gestión sostenible integral: La responsabilidad social empresarial en la integración de los sistemas de gestión*. Tesis doctoral, Universitat Politècnica de València, Departamento de organización de empresas

Raghubir, P., Roberts, J., Lemon, K. & Winer, R. (2010). Why, when, and how should the effect of marketing be measured? A stakeholder perspective for corporate social responsibility metrics. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), 66-77.

- Ridderstrale, J. & Nordstróm, K. (2002). *Funky Business: Talent Makes Capital Dance*. Edinburgh: Pretince Hall
- Rodríguez, A. y Cortés, H. (2015). El presente y el futuro del director de responsabilidad social empresarial (DIRSE). En *La gestión de valores en la empresa como aportación de valor* (pp. 125-140). Madrid: Universidad Pontificia Comillas
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibre
- Rodríguez, P. (2013). *La Responsabilidad Social Corporativa en las Entidades Financieras de Depósito en España: Análisis desde el punto de vista de la información sobre stakeholders suministrada y sus determinantes*. Tesis doctoral, Universidad de Córdoba, Departamento de Estadística, Econometría, Investigación Operativa, Organización de Empresas y Economía Aplicada
- Roeder, T. (2013). *Managing Project Stakeholders: Building a Foundation to Achieve Project Goals*. New Jersey: Wiley
- Rose, H. (1991). Case studies. En *Handbook for research students in the social sciences* (pp. 190-202). London: The Falmer Press
- Rosembuj, T. (2003). *Intangibles: La fiscalidad intelectual*. Barcelona: El Fisco
- Rowley, T. J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *The Academy of Management Review*, 22(4), 887-911.
- Ruiz, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto
- Ruiz, J. I. e Ispizua, M. A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto
- Salas, V. (2006). Ética y confianza en los mercados financieros. *Papeles de economía española*, 108, 27-39.
- Salas, V. (2009). Responsabilidad social corporativa. Entre la ética y el buen gobierno de la empresa. En *Responsabilidad social. Una reflexión global sobre la RSE* (pp. 39-50). Madrid: Pretince Hall
- Schreck, P. (2011). Reviewing the business case for corporate social responsibility: New evidence and analysis. *Journal of Business Ethics*, 103(2), 167-188.
- Schultz, M. y Morsing, M. (2003). The catch 22 of integrating CSR and marketing: findings from a reputation study of Danish companies. *Conference Proceedings, MSI, Boston University*, 17-19.
- Sethi, S.P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58-65.

- Sierra, R. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (pp. 277-346). México: Addison Wesley Longman
- Sierra, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo
- Smith, N.C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? *Centre for Marketing*, 03-701, 1-37
- Social Accountability International (2014). *Social Accountability 8000. International Standard*. New York: SAI
- Soler, P. (2015). De las nuevas tecnologías a los nuevos medios. En *Somos Estrategas* (pp. 11-15). Barcelona: Gedisa
- Spiller, R. (2000). Ethical business and investment: A model for business and society. *Journal of Business Ethics*, 27(1-2), 149-160.
- Surroca J., Tribó, J.A. y Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463-490.
- Svendsen, A. (1998). *The stakeholder strategy*. San Francisco, California: Berrett-Koehler
- Timur, S., & Getz, D. (2009). Sustainable tourism development: How do destination stakeholders perceive sustainable urban tourism? *Sustainable Development*, 17, 220–232.
- Torugsa, N. A.; O'Donohue, W. y Hecker, R. (2013). Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 383-402.
- Tovar, J. A. y Valdés, B. (2009). Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas. Un análisis europeo comparado. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27(1), 53-75.
- Truñó, J. y Rialp, J. (2008). La responsabilidad social corporativa: Gestión empresarial de un activo intangible. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 7, 163-184.
- Tuzzolino, F. y Armandi, B. R. (1981). A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 6, 21-28.
- Valarezo, K. P. (2012). *Responsabilidad social universitaria. Mapa del área andina y estrategias de comunicación empleadas para su difusión*. Tesis doctoral, Universidade de Santiago de Compostela, Departamento de Ciencias de la Comunicación.

- Valor, M. (2001). Responsabilidad social de la empresa, marketing de relaciones y política de recursos humanos: el gasto social de la empresa. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 6, 1-20.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95-105.
- Varadarajan, P. R. y A. Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58-58.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide
- Villafañe, J. (2007). La gestión intangible. En *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Informe Anual 2007* (pp. 193-218). Madrid: Pearson
- Villagra, N. (2008). La RSC, su comunicación y la necesidad de una nueva conciencia. En *Reflexiones en torno a la responsabilidad social en el ámbito de la globalización. Memoria académica curso 2007-2008* (pp. 127-142). Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid
- Villagra, N. (2009). Marca corporativa y RSC: una relación necesaria. En *Valores para una gestión socialmente responsable. Memoria académica curso 2008-2009* (pp. 159-169). Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid
- Villagra, N. (2015). La gestión de intangibles y la Dirección de Comunicación (p 17-37). En *Somos Estrategas* (pp. 61-84). Barcelona: Gedisa
- Vogel, D. (1986). The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal. *California Management Review*, 28(2), 142-152.
- Waldman, D.A., de Luque, M.S., Washburn, N. y House, R.J. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.
- Walton, C.C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth
- Wartick, S.L. y Cochran, P.L. (1985). The evolution of corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 10, 758-769.
- Wartick y Mahon (1994). Towards a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct: A Review and Synthesis of Literature. *Business and Society*, 33(3), 293-311.
- Watson, M. y MacKay, J. (2003). Auditing for the environment. *Managerial Auditing Journal*, 18(8), 625-630.

- Wimmer, R. D. y Dominick, J. R. (1996). *La Investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wood, D. J. y Lodgson, J.M. (2002). Business Citizenship: From Individuals to Organizations. *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, 3, 59-94.
- World Business Council for Sustainable Development. (2000). *Corporate social responsibility: making good business sense*. Londres: WBCSD
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press
- WWF. (2012). *Informe Planeta Vivo 2012. Biodiversidad, biocapacidad y propuesta de futuro*. Suiza: WWF Internacional
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage

6.2. Webgrafía

www.agraz.com

AGRAZ

www.asdivi.entitatsviladecans.org/Noticies_1/uvL8qkQNj8o3H9Ix44vWBoJuR0X1bE9b9WeR3UWGikBpvPOYZKe6-

ASDIVI

www.bto.org

BRITISH TRUST FOR ORNITHOLOGY

cancalderon.info

CAN CALDERON

cicytex.gobex.es/es/presentacion

CENTRO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS DE EXTREMADURA

www.coolfarmtool.org/CoolFarmTool

COOL FARM TOOL

www.controlunion.com

CONTROL UNION

www.demaprimilla.org/el-cernicalo-primilla/

DEMA. Asociación.

elpais.com/diario/2000/06/07/economia/960328815_850215.html

EL PAÍS

www.faedei.org/es

FAEDEI

www.fedn.es

FEDN

www.fesnad.org

FESNAD

www.forbes.com/sites/richardlevick/2012/01/11/corporate-social-responsibility-for-profit

FORBES

www.foretica.org/index.php/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es

FORÉTICA

www.searteriosclerosis.org

FUNDACIÓN ESPAÑOLA DE ARTERIOSCLEROSIS

www.fundacionexit.org

www.fundacionexit.org/proyecto-coach/#

FUNDACIÓN EXIT

www.colesterolfamiliar.org

FUNDACIÓN HIPERCOLESTEROLEMIA FAMILIAR

www.fundacionprevent.com

FUNDACIÓN PREVENT

diarioresponsable.com/noticias/17596-rse-paul-polman-unilever-ghemos-aprendido-que-la-sostenibilidad-conduce-al-crecimiento-del-negocio

diarioresponsable.com/opinion/18040-agricultura-sostenible-unilever-tomates

diarioresponsable.com/noticias/19590-balance-plan-unilever-vida-sostenible

DIARIO_RESPONSABLE

www.oxforddictionaries.com/definition/english/partner

DICCIONARIO OXFORD

lema.rae.es/drae/?val=filantropía

lema.rae.es/drae/?val=gestión

lema.rae.es/drae/?val=gestionar

<http://dle.rae.es/?id=9j3aNLg>

<http://dle.rae.es/?id=9j7x3u4>

DICCIONARIO RAE

www.dirse.es/quienes-somos

DIRSE

eleconomista.com.mx/fondos/2015/04/08/activos-intangibles-tan-valorados-tan-dificiles-medir

EL ECONOMISTA

sociedad.elpais.com/sociedad/2014/09/18/actualidad/1411055250_751320.html

EL PAÍS

www.slideshare.net/aracelicastello/informe-observatorio-mercado-laboral-iab-spain-junio-2011

IAB SPAIN RESEARCH (2011). *Observatorio del Mercado Laboral de los profesionales del marketing, la comunicación y publicidad digital.*

www.slideshare.net/elogia/cuarto-estudio-redes-sociales-iab-elogia

IAB SPAIN Y ELOGIA (2013). *IV Estudio anual Redes Sociales.*

www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf

ISO (Organización Internacional de Estandarización). Descubriendo ISO 26000.

<http://www.un.org/spanish/News/story.asp?newsID=9007&criteria1=#.Vmc0nbjBD9>

NACIONES UNIDAS. Centro de noticias.

www.un.org/esa/population/publications/longrange2/WorldPop2300final.pdf

NACIONES UNIDAS. Department of Economic and Social Affairs.

www.unglobalcompact.org

NACIONES UNIDAS. Pacto Mundial.

www.pactomundial.org

NACIONES UNIDAS. Pacto Mundial.

www.nottopic.es

NOTTOPIC

www.oceantomo.com/blog/2015/03-05-ocean-tomo-2015-intangible-asset-market-value/

OCEAN TOMO.

www.ecuaderno.com/2005/07/19/apuntes-sobre-redes-sociales

ORIHUELA (2005). *Apuntes sobre redes sociales.*

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_151548.pdf

OIT (Organización Internacional del Trabajo)

www.pactodelosalcaldes.eu/actions/sustainable-energy-action-plans_es.html

[PACTO DE ALCALDES](#)

campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_04/n4_art_revuelta_sanchez.htm

REVUELTA Y CRUZ. *Programas de análisis cualitativo para la investigación en espacios virtuales de formación.*

www.semergen.es/semergen

SEMERGEN

www.semfyec.es/es

SEMFYC

www.seo.org

SEO BIRDLIFE

www.sgs.es

SGS

sigfito.es/

SIGFITO

web.upcomillas.es/investigacion/pdf/Informe%20marcas%20sostenibles%20Nielsen.pdf

UNIVERSIDAD PONTÍFICA DE COMILLAS Y NIELSEN ESPAÑA. Estudio *El mercado de las marcas sostenibles en España.*

www.unilever.com.mx/aboutus/casestudies/climate-change/

www.unilever.es/sustainable-living-2014/unilever-sustainable-living-plan/

www.unilever.com/Images/uslp-unilever-sustainable-living-plan-scaling-for-impact-summary-of-progress-2014_tcm244-424809_en.pdf

UNILEVER

es.wikipedia.org/wiki/Sachet

WIKIPEDIA

www.wwf.es/noticias/informes_y_publicaciones/?25969/Informe-Planeta-Vivo

WWF

www.youtube.com/watch?v=DgKHLiF-x2U

YOU TUBE. Canal de Unilever

URLS CONSULTADAS DE UNILEVER Y SUS MARCAS PRODUCTO

www.unilever.com.mx/aboutus/casestudies/climate-change/

www.unilever.es/sustainable-living-2014/unilever-sustainable-living-plan/

UNILEVER GLOBAL. Consultada el 09-6-2014

www.unilever.es/Images/Plan%20Unilever%20para%20una%20Vida%20Sostenible_tcm126-256809.pdf

UNILEVER. Documento *Plan Unilever para una Vida Sostenible*. Consultada el 3-4-2015

www.unilever.com

UNILEVER GLOBAL. Consultada el 30-3-2015

www.unilever.com/Images/uslp-unilever-sustainable-living-plan-scaling-for-impact-summary-of-progress-2014_tcm244-424809_en.pdf

UNILEVER GLOBAL. Consultada el 04-1-2016

www.unilever.es

UNILEVER ESPAÑA. Consultada el 30-3-2015

Apartado CONÓCENOS www.unilever.es/conocenos		
Quiénes somos www.unilever.es/conocenos/quienesomos	Nuestro logo www.unilever.es/conocenos/quienesomos/nuestrologo	Nuestros iconos www.unilever.es/conocenos/quienesomos/nuestrologo/nuestrosiconos
Nuestra visión www.unilever.es/conocenos/nuestravision	Crear un futuro mejor cada día www.unilever.es/conocenos/nuestravision/unfuturomejor/	
Propósito y principios www.unilever.es/conocenos/propositoyprincipios	Nuestro propósito www.unilever.es/conocenos/propositoyprincipios/nuestroproposito	
	Código de principios www.unilever.es/conocenos/propositoyprincipios/codigodeprincipios	
Nuestra historia www.unilever.es/conocenos/nuestrahistoria	1885 – 1900 www.unilever.es/conocenos/nuestrahistoria/sigloxix	
	Década de 1900 www.unilever.es/conocenos/nuestrahistoria/1900	
	Década de 1910 www.unilever.es/conocenos/nuestrahistoria/1910	
	Década de 1920 www.unilever.es/conocenos/nuestrahistoria/1920	
	Década de 1930 www.unilever.es/conocenos/nuestrahistoria/1930	
	Década de 1940 www.unilever.es/conocenos/nuestrahistoria/1940	

	Década de 1950 www.unilever.es/conocenos/nuestrahistoria/1950
	Década de 1960 www.unilever.es/conocenos/nuestrahistoria/1960
	Década de 1970 www.unilever.es/conocenos/nuestrahistoria/1970
	Década de 1980 www.unilever.es/conocenos/nuestrahistoria/1980
	Década de 1990 www.unilever.es/conocenos/nuestrahistoria/1990
	Década de 2000 www.unilever.es/conocenos/nuestrahistoria/2000
Unilever en España www.unilever.es/conocenos/unileverespana	Presentación del presidente www.unilever.es/conocenos/unileverespana/presentacion
	Historia Unilever España http://www.unilever.es/conocenos/unileverespana/historia/
	Nuestra estructura http://www.unilever.es/conocenos/unileverespana/estructura/
Nuestra gente	www.unilever.es/conocenos/nuestragente
Somos digitales	www.unilever.es/conocenos/somosdigitales
Fundación Unilever www.unilever.es/conocenos/foundation-2014	Acerca de la Fundación Unilever www.unilever.es/conocenos/foundation-2014/aboutunileverfoundation
	Oxfam: mejora de la calidad de vida www.unilever.es/conocenos/foundation-2014/oxfam
	PSI: salvar vidas mediante el lavado de manos y el agua potable www.unilever.es/conocenos/foundation-2014/psi
	Save the children: Campaña Every One www.unilever.es/conocenos/foundation-2014/savethechildren
	Unicef: servicios sanitarios para todos www.unilever.es/conocenos/foundation-2014/unicef
	Programa mundial de alimentos: mejora de la nutrición www.unilever.es/conocenos/foundation-2014/wfp

Apartado VIDA SOSTENIBLE www.unilever.es/sustainable-living-2014	
Plan Unilever para una vida sostenible	www.unilever.es/sustainable-living-2014/unilever-sustainable-living-plan
Nuestra estrategia	www.unilever.es/sustainable-living-2014/our-approach
Integrar la sostenibilidad	www.unilever.es/sustainable-living-2014/embedding-sustainability
Salud e higiene	www.unilever.es/sustainable-living-2014/health-and-hygiene
Mejorar la nutrición	www.unilever.es/sustainable-living-2014/improving-nutrition
Gases de efecto invernadero	www.unilever.es/sustainable-living-2014/greenhouse-gases
Consumo de agua	www.unilever.es/sustainable-living-2014/water-use
Residuos y envases	www.unilever.es/sustainable-living-2014/waste-and-packaging
Abastecimiento sostenible	www.unilever.es/sustainable-living-2014/sustainable-sourcing
Imparcialidad en el lugar de trabajo	www.unilever.es/sustainable-living-2014/fairness-in-the-workplace
Oportunidades para las mujeres	www.unilever.es/sustainable-living-2014/opportunities-for-women
Una empresa inclusiva	www.unilever.es/sustainable-living-2014/inclusive-business

Apartado INNOVACIÓN www.unilever.es/innovacion	
Dónde y cómo trabajamos www.unilever.es/innovacion/dondeycomo	Instituto de salud Unilever www.unilever.es/innovacion/dondeycomo/instituto
	Port Sunlight www.unilever.es/innovacion/dondeycomo/portsunlight
	Centro de seguridad y medio ambiente www.unilever.es/innovacion/dondeycomo/centrodeseguridad
	Nuevo centro de excelencia en Polonia www.unilever.es/innovacion/dondeycomo/centroexcelencia
Construyendo el futuro www.unilever.es/innovacion/construyendoelfuturo	

Apartado NUESTRAS MARCAS www.unilever.es/our-brands/index.aspx
Axe www.unilever.es/our-brands/detail/Axe/343454/?WT.contenttype=view%20brands
Ben & Jerry's www.unilever.es/our-brands/detail/Ben-and-Jerry-s/333336/?WT.contenttype=view%20brands
Calvé www.unilever.es/our-brands/detail/Calve/341529/?WT.contenttype=view%20brands
Cif www.unilever.es/our-brands/detail/Cif/343208/?WT.contenttype=view%20brands
Domestos www.unilever.es/our-brands/detail/Domestos/344156/?WT.contenttype=view%20brands
Dove www.unilever.es/our-brands/detail/Dove/343473/?WT.contenttype=view%20brands
Flora www.unilever.es/our-brands/detail/Flora/341542/?WT.contenttype=view%20brands
Food Solutions www.unilever.es/our-brands/detail/Food-solutions/342471/?WT.contenttype=view%20brands
Frijo www.unilever.es/our-brands/detail/Frijo/343184/?WT.contenttype=view%20brands
Hellmann's www.unilever.es/our-brands/detail/Hellmanns/343185/?WT.contenttype=view%20brands
Knorr www.unilever.es/our-brands/detail/Knorr/342475/?WT.contenttype=view%20brands
Ligeresa www.unilever.es/our-brands/detail/Ligeresa/343190/?WT.contenttype=view%20brands
Lipton www.unilever.es/our-brands/detail/Lipton/342554/?WT.contenttype=view%20brands
Maizena www.unilever.es/our-brands/detail/Maizena/343196/?WT.contenttype=view%20brands
Mimosin www.unilever.es/our-brands/detail/Mimosin/343231/?WT.contenttype=view%20brands
Pond's v www.unilever.es/our-brands/detail/ponds/343487/?WT.contenttype=view%20brands
Rexona www.unilever.es/our-brands/detail/Rexona/343491/?WT.contenttype=view%20brands
Signal www.unilever.es/our-brands/detail/Signal/343496/?WT.contenttype=view%20brands
Skip www.unilever.es/our-brands/detail/Skip/343235/?WT.contenttype=view%20brands
Starlux www.unilever.es/our-brands/detail/Starlux/394142/?WT.contenttype=view%20brands
Timotei www.unilever.es/our-brands/detail/Timotei/343498/?WT.contenttype=view%20brands
Tresemmé www.unilever.es/our-brands/detail/tresemme/343499/?WT.contenttype=view%20brands
Tulipán www.unilever.es/our-brands/detail/Tulipan/343200/?WT.contenttype=view%20brands
Williams www.unilever.es/our-brands/detail/Williams/343836/?WT.contenttype=view%20brands

www.frigo.es

FRIGO ESPAÑA. Consultada el 20-6-2015

www.frigo.es/Article/Soy_Frigo.aspx

SOY FRIGO. Consultada el 20-6-2015

www.knorr.es

KNORR ESPAÑA. Consultada el 1-4-2015

Sostenibilidad www.knorr.es/articulo/categoria/724723/sostenibilidad

El Plan de vida sostenible de Knorr www.knorr.es/articulo/categoria/724723/sostenibilidad

La iniciativa sostenible de Knorr: Nuestra granja en Agraz www.knorr.es/articulo/detalle/725051/la-iniciativa-sostenible-de-knorr-nuestra-granja-en-agraz

Visitamos Agraz: la apuesta de Knorr por la agricultura sostenible en España
www.knorr.es/articulo/detalle/855692/visitamos-agraz-la-apuesta-de-knorr-por-la-agricultura-sostenible-en-espana

www.flora.es/proactiv/flora-proactiv/flora-flora-proactiv.aspx

FLORA PRO.ACTIV. Consultada el 14-5-2015

¿Qué es el colesterol? www.flora.es/proactiv/flora-que-es-el-colesterol/default.aspx

Reducir el colesterol con Flora ProActiv www.flora.es/proactiv/flora-reducir-el-colesterol-con-flora-proactiv/default.aspx

La Salud de tu corazón www.flora.es/proactiv/flora-la-salud-de-tu-corazon/default.aspx

Día nacional Contra el www.flora.es/proactiv/flora-pro.activ-dia-nacional-contra-colesterol/default.aspx

www.diacontracolesterol.es/index.html

DÍA NACIONAL CONTRA EL COLESTEROL. Consultada el 14-5-2015

www.retoproactiv.es

RETO PROACTIV. Consultada el 14-5-2015

¿En qué consiste el reto en Redueña? www.retoproactiv.es/?sec=enqueconsiste última revisión 14/05/2015

El día a día en Redueña www.retoproactiv.es/?sec=blog última revisión 14/05/2015

El pueblo de Redueña www.retoproactiv.es/?sec=pueblo_reduena última revisión 14/05/2015

Los resultados del reto en Redueña www.retoproactiv.es/?sec=resultados última revisión 14/05/2015

www.institutoflora.com

INSTITUTO FLORA. Consultada el 14-5-2015

VII. ANEXOS

ANEXO 1: Reconocimientos nacionales e internacionales a la RSC de Unilever

AÑO 2013

- Unilever lidera el *Tomorrow Value's Rating* sobre prácticas de sostenibilidad corporativa. Se trata de un índice elaborado por DNV·GL, organismo de certificación en materia de RSC líder en el mundo.¹⁶¹
- Unilever gana el premio *the Best Sustainability and Stakeholder Disclosure FTSE 100* del *Institute of Chartered Secretaries and Administrators (ICSA)*.¹⁶²
- Unilever recibe la *Gold Medal for International Corporate Achievement in Sustainable Development* por la organización sin ánimo de lucro *World Environment Center*, cuya finalidad es fomentar el desarrollo sostenible a través de las prácticas comerciales de las empresas.¹⁶³
- Unilever es nombrada líder en la lucha contra la deforestación por el *CDP's Forests Program*. CDP es una organización internacional sin ánimo de lucro que busca fomentar la reducción del impacto medioambiental de las organizaciones.¹⁶⁴
- Unilever es galardonada en la edición española convocada por Forética de los *Premios Europeos de RSE*.¹⁶⁵
- Unilever se encuentra en el ranking de las 100 mejores compañías para madres trabajadoras. Ranking *Working Mother 100 Best Companies*.¹⁶⁶
- Unilever España obtiene el primer premio *Construyendo empresas saludables*, concebido por la Secretaría de Salud Pública de la Generalitat de Catalunya.¹⁶⁷

¹⁶¹ Fuente: www.twotomorrows.com/tomorrows-value-rating última revisión 04/01/2014

¹⁶² Fuente: www.unilever.com/sustainable-living/ourapproach/awards/ y www.contextsustainability.com/awards/ última revisión 04/01/2014

¹⁶³ Fuente: www.wec.org/programs-initiatives/gold-medal/2013-gold-medal-gala-honoring-unilever última revisión 04/01/2014

¹⁶⁴ Fuente: www.unilever.com/sustainable-living/ourapproach/awards/ última revisión 04/01/2014

¹⁶⁵ www.foretica.org/biblioteca/documentos-de-interes/latinoamerica/doc_details/717-adif-fruits-de-ponent-grupo-norte-ico-indra-y-unilever-ganadores-de-los-premios-europeos-de-rse?lang=en última revisión 04/01/2014

¹⁶⁶ www.foretica.org/sala-de-prensa/noticias/2335-varios-socios-de-foretica-en-el-ranking-de-las-100-mejores-companias-para-madres-que-trabajan-en-2013?lang=en última revisión 10/06/2015

¹⁶⁷ www.efesalud.com/noticias/unilever-premiada-como-empresa-saludable-por-la-agencia-de-salud-publica-catalana/ 04/01/2014

AÑO 2014:

- Unilever se sitúa por cuarto año consecutivo como la compañía más innovadora en materia de sostenibilidad que mejor integra la RSC en la estrategia de negocio según el estudio *Sustainability Leaders Report* elaborado por Globescan.¹⁶⁸
- Unilever lidera el *Tomorrow Value's Rating* sobre prácticas de sostenibilidad corporativa.¹⁶⁹
- El CEO de Unilever, Paul Polman, es galardonado con el premio *Gothenburg Award for Sustainable Development*, otorgado para premiar su compromiso con los valores ambientales y sociales en el mundo corporativo global.¹⁷⁰
- Unilever mantiene, por cuarto año consecutivo, el primer puesto de la encuesta de *GlobeScan/SustainAbility* a expertos en sostenibilidad elaborada por la consultora en *stakeholders* y *engagement* GlobeScan. (Año 2014)¹⁷¹
- Unilever es ganadora en los *Premios RSE en línea* (CSR Online Awards) de Lundquist que analiza la comunicación digital de la RSE y la sustentabilidad. (Año 2014)¹⁷²
- Unilever es nombrada líder en la lucha contra la deforestación por el *CDP's Forests Program* en el sector *Alimentos y carnes envasados /Cerveceros y bebidas no alcohólicas*.¹⁷³
- Unilever está tercera en el ranking anual de *Carbon Clear* de medición de carbono y prácticas de información de empresas del *FTSE 100*, con una puntuación del 82 %, frente al 77 % en el año 2013.¹⁷⁴
- Unilever es galardonada por la Asociación de Marketing de España con el *Premio Nacional de Marketing a la Ética y la Sostenibilidad*.¹⁷⁵

¹⁶⁸ Horta y Miren (2015, 17)

¹⁶⁹ Fuente: www.prnewswire.com/news-releases/tomorrows-value-rating-2014-calls-for-a-paradigm-shift-in-how-we-do-business-276703591.html última revisión 11/01/2015

¹⁷⁰ Fuente: www.gothenburgaward.com/en/award-winners/2014-3/ última revisión 11/01/2015

¹⁷¹ www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=103&Itemid=0 última revisión 11/01/2015

¹⁷² comunicarseweb.com.ar/?Las_mejores_empresas_a_la_hora_de_comunicar_la_RSE_de_manera_online&page=ampliada&id=12608&_s=&_page=tags última revisión 11/01/2015

¹⁷³ Fuente: www.cdp.net/en-US/Pages/events/2014/cdp-forest-report-2014.html última revisión 10/06/2015

¹⁷⁴ www.unilever.com/news/awards-and-recognition/ última revisión 11/01/2015

¹⁷⁵ www.marketingnews.es/varios/noticia/1086337028705/unilever-galardonada-mkt-premio.1.html última revisión 11/01/2015

ANEXO 2: Presencia de la RSC de Unilever en medios de comunicación, webs de la compañía y cuentas de Twitter y Facebook de la empresa

PRESENCIA DE LA RSC DE UNILEVER EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

A continuación se citan algunos ejemplos de divulgación de RSC mediante publicaciones en los medios de información en forma de noticia o reportaje.

PLAN UNILEVER PARA UNA VIDA SOSTENIBLE (se habla de la RSC de Unilever de manera genérica)

- Medios de comunicación genéricos y económicos

EL ECONOMISTA. 6 de mayo de 2015: *Unilever ayuda a 800.000 agricultores y logra que el 55% de materias primas agrícolas procedan de fuentes sostenibles*

ecodiario.eleconomista.es/sociedad/noticias/6687503/05/15/Unilever-ayuda-a-800000-agricultores-y-logra-que-el-55-de-materias-primas-agricolas-procedan-de-fuentes-sostenibles.html#.Kku8DZmNIJxHIS8

CINCO DÍAS. 11 de mayo de 2015: *La sostenibilidad empieza por lo cotidiano*

cincodias.com/cincodias/2015/05/09/empresas/1431124708_295287.html

EL ECONOMISTA. 20 de mayo de 2015: *Unilever: doblar ventas sin renunciar a la sostenibilidad*

www.eleconomista.es/distribucion/noticias/6724482/05/15/Unilever-doblar-ventas-sin-renunciar-a-la-sostenibilidad.html#.Kku8MtL7LEsyD0f

EL ECONOMISTA. 19 de octubre de 2015: *El CEO mundial de Unilever, Paul Polman, afirma que la RSC de empresas es necesaria para el crecimiento sostenible*

ecodiario.eleconomista.es/sociedad/noticias/7083393/10/15/El-CEO-mundial-de-Unilever-Paul-Polman-afirma-que-la-RSC-de-empresas-es-necesaria-para-el-crecimiento-sostenible.html

- Medios de comunicación especializados en RSC

DIARIO_RESPONSABLE. 8 de mayo de 2014: *Paul Polman, UNILEVER: "hemos aprendido que la sostenibilidad conduce al crecimiento del negocio"*

diarioresponsable.com/noticias/17596-rse-paul-polman-unilever-ghemos-aprendido-que-la-sostenibilidad-conduce-al-crecimiento-del-negocio

DIARIO_RESPONSABLE. 6 de mayo de 2015: *Unilever: las marcas con propósito social crecen el doble*

diarioresponsable.com/noticias/19590-balance-plan-unilever-vida-sostenible

CORRESPONSABLES. 7 de mayo de 2015: *Unilever demuestra que la mejor vía es siempre la de la sostenibilidad*

www.corresponsables.com/actualidad/unilever-demuestra-que-la-mejor-es-siempre-la-de-la-sostenibilidad

EMPRESAS SON SALUD. 7 de mayo de 2015: *Unilever avanza en sus objetivos de sostenibilidad para 2020*

www.consalud.es/empresas/see_empresas.php?id=17828

CORRESPONSABLES. 3 de junio de 2015: *"La sostenibilidad debe estar en nuestro modelo de negocio"*

www.corresponsables.com/actualidad/la-sostenibilidad-debe-estar-en-nuestro-modelo-de-negocio

CULTURA RSC. 17 de julio de 2015: "La mejora de la salud y el bienestar de las personas está en el ADN de la compañía" www.culturarsc.com/2015/07/17/ana-palencia-directora-de-comunicacion-y-rsc-de-unilever-espana/

CORRESPONSABLES RSE. (2015). Casos prácticos: Unilever. En Anuario *Organizaciones responsables y sostenibles 2015*, nº 40 (pp. 185)

COMPROMISO RSE. (2015). Plan Unilever para una Vida Sostenible, la sostenibilidad en el corazón de nuestro modelo de negocio. En *Organizaciones comprometidas con la responsabilidad social 2015*, nº 24 (pp. 240-241)

SOY FRIGO

- Medios de comunicación genéricos y económicos

CINCO DÍAS. 13 de marzo de 2015: *Carritos de helados contra el paro juvenil*. cincodias.com/cincodias/2015/03/12/empresas/1426182414_317329.html

EFE: EMPRESAS. 21 de mayo de 2015: *Frigo (Unilever) impulsa campaña para fomentar el empleo juvenil* www.efempresas.com/noticia/unilever-empleo-juvenil-frigo/

EL CONFIDENCIAL. 21 de mayo de 2015: *Unilever lanza "Soy Frigo" para dar empleo a 100.000 jóvenes en todo el mundo* www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2015-05-21/unilever-lanza-soy-frigo-para-dar-empleo-a-100-000-jovenes-en-todo-el-mundo_584437/

EUROPA PRESS. 21 de mayo de 2015: *Frigo lanza una iniciativa para fomentar el empleo en los jóvenes* www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-frigo-lanza-iniciativa-fomentar-empleo-jovenes-20150521173416.html

EL ECONOMISTA. 22 de mayo de 2015: *Frigo pone en marcha un plan para el fomento del empleo dirigido a jóvenes* ecoaula.economista.es/primer-empleo/noticias/6731184/05/15/Frigo-pone-en-marcha-un-plan-para-el-fomento-del-empleo-dirigido-a-jovenes.html

ABC. 29 de mayo de 2015: «Soy Frigo»: un puesto de helados para los jóvenes españoles www.abc.es/economia/20150529/abci-iniciativa-frigo-helados-201505281349.html

EL MUNDO. 9 de junio de 2015: *¿Tienes menos de 30 años y estás buscando empleo? 500 puestos de trabajo te esperan* www.elmundo.es/economia/2015/06/10/5575d962ca474125308b4594.html

20 MINUTOS. 16 de julio de 2015. *Andalucía se suma al proyecto 'Soy Frigo' para generar empleo, con 56 puestos en puntos de venta de helados* www.20minutos.es/noticia/2515497/0/andalucia-se-suma-al-proyecto-soy-frigo-para-generar-empleo-con-56-puestos-puntos-venta-helados/

- Medios de comunicación especializados en RSC

CORRESPONSABLES. 22 de mayo de 2015: *Frigo creará este año 500 empleos para jóvenes en riesgo de exclusión social* www.corresponsables.com/actualidad/frigo-creara-este-ano-500-empleos-para-jovenes-en-riesgo-de-exclusion-social

DIARIO_RESPONSABLE. 22 de mayo de 2015: *"Soy Frigo" creará 500 empleos en España y 100.000 en todo el mundo* diarioresponsable.com/noticias/19652-soyfrigo

COMPROMISO RSE. 22 de mayo de 2015: *Frigo creará 100.000 empleos en todo el mundo hasta 2020* www.compromisorse.com/rse/2015/05/22/frigo-creara-100000-empleos-en-todo-el-mundo-hasta-2020/

AGRICULTURA SOSTENIBLE DE KNORR - AGRAZ

- Medios de comunicación genéricos y económicos

EXPANSIÓN. 26 de septiembre de 2013: *Agraz anuncia su participación en un proyecto de tomates que ahorra 1,5 millones litros agua*

www.expansion.com/2013/09/26/extremadura/1380217504.html

ONDA CERO BADAJOZ. 27 de septiembre de 2013: *Entrevista a Víctor Rubio, director de sostenibilidad de Agraz* www.youtube.com/watch?v=6xy8PWL92gc

EXTREMADURA RADIO. 27 de septiembre de 2013: *Entrevista a Víctor Rubio, director de sostenibilidad de Agraz* www.youtube.com/watch?v=5bUtn9KT6I8

EL ECONOMISTA. 6 de mayo de 2015: *Unilever ayuda a 800.000 agricultores y logra que el 55% de materias primas agrícolas procedan de fuentes sostenibles*

ecodiario.economista.es/sociedad/noticias/6687503/05/15/Unilever-ayuda-a-800000-agricultores-y-logra-que-el-55-de-materias-primas-agricolas-procedan-de-fuentes-sostenibles.html

CINCO DÍAS. 17 de agosto de 2015: *La sostenibilidad, ahorro más allá de la buena imagen* cincodias.com/cincodias/2015/08/14/empresas/1439567796_138695.html

ABC. 26 de noviembre de 2015: *Tomates que contribuyen a la lucha contra el cambio climático* www.abc.es/espana/abci-tomates-contribuyen-lucha-contra-4632797155001-20151126103000_video.html

LA VANGUARDIA. 3 de diciembre de 2015: *Knorr se compromete a la reducción de emisiones de CO2 con su programa de agricultura sostenible*

www.lavanguardia.com/vida/20151203/30573970940/knorr-se-compromete-a-la-reduccion-de-emisiones-de-co2-con-su-programa-de-agricultura-sostenible.html

RTVE. Ver reportaje de Agrosfera subido a Youtube por Agraz el 21 de octubre de 2013.

www.youtube.com/watch?v=W58QjFckbXk

EUROPA PRESS. Ver reportaje de Europa Press sobre *la presentación al Ministro de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, por parte de Unilever y Agraz, del proyecto de cultivo sostenible del tomate*, subido a Youtube por Agraz el 23 de octubre de 2013.

www.youtube.com/watch?v=nxyiUCzoRtw

AGRICULTURA SOSTENIBLE DE KNORR – AGRAZ (VIAJE DE PRENSA)

- Medios de comunicación genéricos y económicos

EL MUNDO. 30 de julio de 2014: *Gestionar bien datos mejora la calidad del tomate*

www.elmundo.es/economia/2014/07/30/53d94a25268e3eb1538b4571.html

EFE: VERDE. 1 de agosto de 2014: *La sostenibilidad, ingrediente de la receta del tomate extremeño* www.efeverde.com/noticias/la-sostenibilidad-ingrediente-de-la-receta-del-tomate-extremeno/

ANTENA 3. Ver reportaje de Antena 3 Noticias subido a Youtube por Agraz el 2 de septiembre de 2014. www.youtube.com/watch?v=IQ39ExO0a58

- Medios de comunicación especializados en RSC

CORRESPONSABLES. 1 de agosto de 2014: *Agraz, un ejemplo de proveedor sostenible para Unilever y Knorr* www.corresponsables.com/actualidad/agraz-un-ejemplo-de-proveedor-sostenible-para-unilever-y-knorr

DIARIO_RESPONSABLE. 31 de julio de 2014: *La visión de Unilever es doblar el tamaño del negocio pero no a cualquier precio* diarioresponsable.com/opinion/18040-agricultura-sostenible-unilever-tomates-

FLORA PROACTIV (DÍA NACIONAL CONTRA EL COLESTEROL DE SEPTIEMBRE DE 2014)

- Medios de comunicación genéricos y económicos

EL PAÍS. 18 de septiembre de 2014: *Un tercio de los españoles no se preocupa de su nivel de colesterol* sociedad.elpais.com/sociedad/2014/09/18/actualidad/1411042992_026715.html

ABC. 18 de septiembre de 2014: *¿A quién le importa su nivel de colesterol?* www.abc.es/sociedad/20140918/rc-quien-importa-nivel-colesterol-201409181857.html

LA VANGUARDIA. 18 de septiembre de 2014: *Los murcianos, entre los españoles más preocupados por su nivel de colesterol* www.lavanguardia.com/local/20140918/54416104417/los-murcianos-entre-los-espanoles-mas-preocupados-por-su-nivel-de-colesterol.html

EL MUNDO. 18 de septiembre de 2014: *A uno de cada tres españoles no le preocupa su colesterol* www.elmundo.es/salud/2014/09/18/541af4ec22601dcc688b4587.html

EUROPA PRESS. 19 de septiembre de 2014: *Más de 1.500 personas miden su colesterol en la Puerta del Sol (VIDEO)* www.youtube.com/watch?v=GL97jy4f1cl

EUROPA PRESS. 19 de septiembre de 2014: *Más de 1.500 personas miden su colesterol en la Puerta del Sol* www.europapress.es/videos/video-mas-1500-personas-miden-colesterol-puerta-sol-20140919170600.html

EL CONFIDENCIAL. 19 de septiembre de 2014: *Un 20% de los españoles que tienen el colesterol elevado no son conscientes de ello. Hoy se ha presentado la segunda edición del Día Nacional contra el Colesterol (DNC), que se celebrará mañana viernes en la Puerta del Sol de Madrid* www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2014-09-19/un-20-de-la-poblacion-espanola-no-sabe-que-el-colesterol-es-un-factor-de-riesgo_199905/

ABC. 19 de septiembre de 2014: *Los extremeños, cántabros y gallegos, los españoles que afirman tener colesterol más alto* www.abc.es/sociedad/20140918/abci-colesterol-datos-201409181333.html

- Medios de comunicación especializados en RSC

DIARIO_RESPONSABLE. 19 de septiembre de 2014: *Colesterol, ese gran desconocido para un tercio de los españoles* diarioresponsable.com/noticias/18208-dia-nacional-contra-el-colesterol-flora

COMPROMISO RSE. 19 de septiembre de 2014: *Flora pro.activ crea la segunda edición del Día Nacional del Colesterol* www.compromisorse.com/rse/2014/09/19/flora-proactiv-crea-la-segunda-edicion-del-dia-nacional-del-colesterol/

UNILEVER COMPARTE

- Plan Unilever Comparte en general

CORRESPONSABLES. 11 de junio de 2013: *La acción social de Unilever beneficia a más de 10.000 personas en su primer año en Viladecans* www.corresponsables.com/actualidad/la-accion-social-de-unilever-beneficia-mas-de-10000-personas-en-su-primer-ano-en-viladeca

FUNDACIÓN SERES. 25 de febrero de 2014: *Unilever, Ana Palencia: "Desde el principio quisimos ser algo más que un simple vecino"* www.fundacionseres.org/BlogSeres/index.php/unilever-ana-palencia-desde-el-principio-quisimos-ser-algo-mas-que-un-simple-vecino/

RSC MADE IN SPAIN. 9 de noviembre de 2014. *Unilever Comparte* www.rscmadeinspain.es/unilever-comparte/

DIARIO_RESPONSABLE. 2 de julio de 2015: *Balance del proyecto local "Unilever Comparte"* diarioresponsable.com/noticias/19807-unilever

- El Gran Estalvi

ARA.CAT. 7 de noviembre de 2014. *Viladecans premiarà les llars i comunitats que facin més estalvi energètic* www.ara.cat/societat/Viladecans-premiara-comunitats-estalviin-energetic_0_1244275697.html

CORRESPONSABLES. 10 de noviembre de 2014. *Unilever y Viladecans premian el ahorro energético en los hogares* www.corresponsables.com/actualidad/unilever-y-viladecans-premian-el-ahorro-energetico-en-los-hogares

LA VANGUARDIA. 11 de noviembre de 2014. *Viladecans premia l'estalvi energètic a les cases* www.lavanguardia.com/politica/20141110/54419144315/viladecans-premia-l-estalvi-energetic-a-les-cases.html

REVISTA DE VILADECANS. Marzo de 2015: *El concurso de ahorro energético en hogares El Gran Ahorro empieza a obtener resultados.* www.viladecans.cat/files/1625-11865-arxiu/revista_222_b.pdf

LA VANGUARDIA. 16 de abril de 2015: *Familias de Viladecans ahorran hasta 200 euros en cuatro meses en energía* www.lavanguardia.com/politica/20150416/54429969460/familias-de-viladecans-ahorran-hasta-200-euros-en-cuatro-meses-en-energia.html

EUROPA PRESS. 16 de abril de 2015: *Unilever y Ayuntamiento de Viladecans organizan el 'El Gran Ahorro'* www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-unilever-ayuntamiento-viladecans-organizan-gran-ahorro-20150416193652.html

CORRESPONSABLES. 17 de abril de 2015: *Un concurso de Unilever permite a 65 familias reducir su consumo energético* www.corresponsables.com/actualidad/un-concurso-de-unilever-permite-65-familias-reducir-su-consumo-energetico

VILADECANS TV. 17 de abril de 2015. *Viladecans premia les comunitats de veïns que més energia han estalviat (VÍDEO)* www.viladecanstv.tv/2015/04/viladecans-premia-les-comunitats-de-veins-que-mes-energia-han-estalviat/

REVISTA DE VILADECANS. Mayo de 2015: *Comunitats veïnals estalviadores. El Gran Estalvi premia el veïnat, que també ha reduït la seva factura.* www.viladecans.cat/files/1625-11899-arxiu/RV_324_b.pdf

EL PERIODICO. 29 de octubre de 2015: *Unilever convierte en una guía el aprendizaje del concurso "Gran Ahorro" de Viladecans* www.elperiodico.com/es/noticias/viladecans/unilever-convierte-una-guia-aprendizaje-del-concurso-gran-ahorro-viladecans-4630365

- Caminata Solidaria

LA VANGUARDIA. 2 de junio de 2015: *Viladecans organitza una caminata solidària per ajudar els més necessitats* www.lavanguardia.com/politica/20150602/54431581479/viladecans-organitza-una-caminata-solidaria-per-ajudar-els-mes-necessitats.html

VILADECANS TV. 7 de junio de 2015: *Viladecans es bolca amb la caminata solidària (VÍDEO)* www.viladecanstv.tv/2015/06/viladecans-es-bolca-amb-la-caminata-solidaria/

EL FAR.CAT. 8 de junio de 2015: *Más de 7.000 personas se unen a la caminata solidaria de Unilever* elfar.cat/not/10965/mas_de_7_000_personas_se_unen_a_la_caminata_solidaria_de_unilever/

AL DIA.CAT. 8 de junio de 2015: *Més de 7.000 persones es van unir a la caminata solidària d'Unilever a Viladecans* www.aldia.cat/gent/noticia-mes-7000-persones-van-unir-caminada-solidaria-dunilever-viladecans-20150608113710.html

EUROPA PRESS. 8 de junio de 2015. *Más de 7.000 personas se unieron a la caminata solidaria de Unilever en Viladecans* www.europapress.es/catalunya/noticia-mas-7000-personas-unieron-caminata-solidaria-unilever-viladecans-20150608113137.html

REVISTA DE VILADECANS. Julio de 2015: *8a Caminata Solidària d'Unilever* www.aj-viladecans.es/files/1625-11927-arxiu/DIRCOM_0715_B.pdf

- Talleres de autoestima y desayunos saludables

EL ECONOMISTA. 14 de mayo de 2015: *Dove organiza talleres de autoestima para adolescentes dentro del Plan Unilever para una vida Sostenible* www.economista.es/salud/noticias/5777096/05/14/Dove-organiza-talleres-de-autoestima-para-adolescentes-dentro-del-Plan-Unilever-para-una-vida-Sostenible.html

LA VANGUARDIA. 1 de julio de 2015: *Unilever imparte talleres de nutrición y autoestima a 1.500 estudiantes de Viladecans*

www.lavanguardia.com/local/barcelona/20150701/54433143945/unilever-imparte-talleres-de-nutricion-y-autoestima-a-1-500-estudiantes-de-viladecans.html

EUROPA PRESS. 1 de julio de 2015: *Unilever imparte talleres de nutrición y autoestima a 1.500*

estudiantes de Viladecans www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-unilever-imparte-talleres-nutricion-autoestima-1500-estudiantes-viladecans-20150701151046.html

- Reparto de alimentos y productos de necesidad básica a través de la *Taula de necessitats bàsiques*

EL PERIODICO. 18 de diciembre de 2015: *Unilever España dona más de 1.000 toneladas de sus productos a colectivos en riesgo de exclusión social en 2015*

www.elperiodico.com/es/noticias/sociedad/unilever-espana-dona-mas-1000-toneladas-sus-productos-colectivos-riesgo-exclusion-social-2015-4762901

LA VANGUARDIA. 18 de diciembre de 2015: *Unilever España dona más de 1.000 toneladas de sus productos a colectivos en riesgo de exclusión social en 2015*

www.lavanguardia.com/vida/20151218/30897513279/unilever-espana-dona-mas-de-1-000-toneladas-de-sus-productos-a-colectivos-en-riesgo-de-exclusion-social-en-2015.html

EL ECONOMISTA. 18 de diciembre de 2015: *Unilever España dona más de 1.000 toneladas de sus productos a colectivos en riesgo de exclusión social en 2015*

ecodiario.eleconomista.es/sociedad/noticias/7231462/12/15/Unilever-Espana-dona-mas-de-1000-toneladas-de-sus-productos-a-colectivos-en-riesgo-de-exclusion-social-en-2015.html

CORRESPONSALES. 21 de diciembre de 2015: *Unilever dona más de 1.000 toneladas de sus*

productos a los más desfavorecidos www.corresponsables.com/actualidad/unilever-dona-mas-de-1000-toneladas-de-sus-productos-los-mas-desfavorecidos

PRESENCIA DE LA RSC DE UNILEVER EN LAS WEBS DE UNILEVER Y SUS MARCAS PRODUCTO

A continuación se citan las webs y los diferentes apartados en los que Unilever divulga su RSC.

PLAN UNILEVER PARA UNA VIDA SOSTENIBLE (se habla de la RSC de Unilever de manera genérica)

El Plan Unilever para una Vida Sostenible aparece en la web corporativa de Unilever España, concretamente en un apartado de la web (y sub-apartados) dedicado a la *Vida Sostenible*.



Imagen de la web corporativa de Unilever www.unilever.es

Ese apartado y sub-apartados de la web de Unilever en los que se habla del Plan Unilever para una Vida Sostenible son los siguientes:

www.unilever.es/sustainable-living-2014/unilever-sustainable-living-plan/ última revisión 30/03/2015

www.unilever.es/sustainable-living-2014/our-approach/ última revisión 30/03/2015

www.unilever.es/sustainable-living-2014/embedding-sustainability/ última revisión 30/03/2015

www.unilever.es/sustainable-living-2014/health-and-hygiene/ última revisión 30/03/2015

www.unilever.es/sustainable-living-2014/improving-nutrition/ última revisión 30/03/2015

www.unilever.es/sustainable-living-2014/greenhouse-gases/ última revisión 30/03/2015

www.unilever.es/sustainable-living-2014/water-use/ última revisión 30/03/2015

www.unilever.es/sustainable-living-2014/waste-and-packaging/ última revisión 30/03/2015

www.unilever.es/sustainable-living-2014/sustainable-sourcing/ última revisión 30/03/2015

www.unilever.es/sustainable-living-2014/fairness-in-the-workplace/ última revisión 30/03/2015

www.unilever.es/sustainable-living-2014/opportunities-for-women/ última revisión 30/03/2015

www.unilever.es/sustainable-living-2014/inclusive-business/ última revisión 30/03/2015

SOY FRIGO

El proyecto Soy Frigo aparece en la web Frigo (www.frigo.es), concretamente en un apartado de la web llamado Soy Frigo.



Imagen del apartado Soy Frigo (www.frigo.es/Article/Soy_Frigo.aspx última revisión 20/06/2015) de la web de Frigo

AGRICULTURA SOSTENIBLE DE KNORR – AGRAZ

El Plan de Agricultura Sostenible de Knorr aparece en la web de Knorr (www.knorr.es), concretamente en un apartado de la web (y sub-apartados) dedicados a la sostenibilidad.



Imagen del apartado Sostenibilidad (www.knorr.es/articulo/categoria/724723/sostenibilidad última revisión 01/04/2015) de la web de Knorr

Ese apartado y sub-apartados de la web de Knorr en los que se habla del Plan de Agricultura Sostenible son los siguientes:

www.knorr.es/articulo/categoria/724723/sostenibilidad última revisión 01/04/2015

www.knorr.es/articulo/categoria/724723/sostenibilidad última revisión 01/04/2015

Y en otros dos sub-apartados se menciona el caso concreto de Agraz:

www.knorr.es/articulo/detalle/725051/la-iniciativa-sostenible-de-knorr-nuestra-granja-en-agraz
última revisión 01/04/2015

www.knorr.es/articulo/detalle/855692/visitamos-agraz-la-apuesta-de-knorr-por-la-agricultura-sostenible-en-espana última revisión 01/04/2015

FLORA PROACTIV

- DÍA NACIONAL CONTRA EL COLESTEROL DE SEPTIEMBRE DE 2014

La web de Flora ProActiv tiene diversos apartados dedicados al colesterol y un apartado específico para El Día Nacional Contra el Colesterol.



Imagen de la web corporativa de Flora ProActiv <http://www.flora.es/proactiv/default.aspx>

Los apartados de la web de Flor ProActiv dedicados al colesterol son los siguientes:

www.flora.es/proactiv/flora-que-es-el-colesterol/default.aspx última revisión 14/05/2015

www.flora.es/proactiv/flora-reducir-el-colesterol-con-flora-proactiv/default.aspx última revisión 14/05/2015

www.flora.es/proactiv/flora-la-salud-de-tu-corazon/default.aspx última revisión 14/05/2015

Y el apartado dedicado a El Día Nacional Contra el Colesterol es el siguiente:

<http://www.flora.es/proactiv/flora-pro.activ-dia-nacional-contra-colesterol/default.aspx> última revisión 14/05/2015

El Día Nacional del Colesterol cuenta también con su propia web www.diacontracolesterol.es. A continuación se muestra un apartado de la web en el que se habla del Día Nacional Contra el Colesterol del 19 de septiembre de 2014.

¡El colesterol no tiene edad!

Este año el Día Nacional Contra el Colesterol quiere concienciarlos de que el colesterol no tiene edad. Si quieres saber más ven a visitarnos:

Cuándo: 19 de septiembre del 2014 de 11:00h – 18:00h.

Dónde: Plaza Puerta del Sol, Madrid y en los siguientes centros comerciales:

- Plaza de Armas - Sevilla
- Gran Vía 2 - Barcelona
- Aqua Multiespacio - Valencia
- Larios - Málaga
- El Mirador - Burgos
- Ruta de la Plata - Cáceres

Imagen de la web del Día Nacional contra el Colesterol

www.diacontracolesterol.es/donde-cuando.html última revisión 20/05/2015)

- RETO PROACTIV EN REDUEÑA

Unilever cuenta con una web para el reto Flora ProActiv (www.retoproactiv.es), a través de la cual se comunica el Reto ProActiv en el municipio de Redueña.

Reto en Redueña
Aquí no hay sitio para el colesterol ¡Vamos a desterrarlo!

¿En qué consiste? El día a día en Redueña El pueblo de Redueña Los resultados

¿En qué consiste?

El Reto pro.activ en Redueña tiene como objetivo reducir en tan sólo 3 semanas el colesterol de sus habitantes para convertirlo en un municipio más saludable.

¿Cómo lo haremos?

El Reto pro.activ en Redueña se basa en 3 pilares fundamentales:

- 1 Productos Flora pro.activ
- 2 Plan Nutricional
- 3 Plan Deportivo

Descubre más...

REDUCE TU COLESTEROL CON EL RETO pro.activ

Conoce a nuestra NUTRICIONISTA

EL RETO EN REDUEÑA

Imagen de la web del Reto ProActiv (www.retoproactiv.es/?sec=enqueconsiste) última revisión 14/05/2015)

Los apartados de la web de Reto ProActiv dedicados a Redueña son los siguientes:

www.retoproactiv.es/?sec=enqueconsiste última revisión 14/05/2015

www.retoproactiv.es/?sec=blog última revisión 14/05/2015

www.retoproactiv.es/?sec=pueblo_reduena última revisión 14/05/2015

www.retoproactiv.es/?sec=resultados última revisión 14/05/2015

ACCIONES ENFOCADAS A MEJORAR EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

La web corporativa de Unilever España tiene un apartado dedicado a las acciones de RSC enfocadas a los empleados, es el www.unilever.es/conocenos/nuestragente.

✓ CONÓCENOS

- ▶ QUIÉNES SOMOS
- ▶ NUESTRA VISIÓN
- ▶ PROPÓSITO Y PRINCIPIOS
- ▶ NUESTRA HISTORIA
- ▶ UNILEVER EN ESPAÑA
- ▶ NUESTRA GENTE
- ▶ SOMOS DIGITALES
- ▶ FUNDACIÓN UNILEVER

Nuestra gente

Es fundamental para la manera en que encaramos el negocio. Está en el centro de todo lo que hacemos.

Comparte tu futuro con nosotros

En muchos aspectos, pensamos en Unilever como una comunidad más que como una organización. A esta comunidad le da forma y la conduce nuestra gente, que trabaja creativamente dentro de un marco de valores y objetivos de negocio compartidos.

Nuestra gente es fundamental para la manera en que encaramos el negocio. Está en el centro de todo lo que hacemos. Su realización profesional, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, su capacidad para contribuir en forma equitativa como parte de una fuerza de trabajo... son todas cuestiones que consideramos prioritarias.

Nuestras creencias

También la diversidad es fundamental para Unilever, por ello la promovemos, centrándonos en construir una cultura no discriminatoria en cuanto a género, etnia y discapacidad.

Creemos como compañía a través del crecimiento de nuestra gente. Esta percepción está detrás de todos nuestros esfuerzos para hacer que nuestra gente se sienta realizada y comprometida. Es también por eso que permanecemos conectados con y junto con nuestros empleados en todo el mundo, realizando encuestas que posteriormente diseñan la dirección de nuestro negocio.

Imagen de la web corporativa de Unilever (www.unilever.es/conocenos/nuestragente última revisión 30/03/2015)

PRESENCIA DE LA RSC DE UNILEVER EN LOS PERFILES DE FACEBOOK Y TWITTER DE UNILEVER Y SUS MARCAS PRODUCTO

A continuación se mencionan las publicaciones y tweets de las cuentas de Facebook y Twitter de Unilever y sus marcas producto.

No se incluyen las imágenes y fotos de las diferentes publicaciones y tweets, tan sólo se muestran los textos.

Para el caso de Soy Frigo, también se ha revisado Instagram.

UNILEVER ESPAÑA

Se han revisado las publicaciones de la cuenta de Facebook de Unilever realizadas desde el 1 de julio de 2014 (viaje de prensa a Agraz) al 30 de junio de 2015 (fin trabajo de campo). Durante ese periodo se encuentran 3 publicaciones que hacen referencia de manera genérica a alguno de los objetivos del Plan Unilever para una Vida Sostenible, una publicación sobre el Plan de Agricultura Sostenible de Knorr, una publicación sobre la guía de desperdicios alimentarios y una última sobre la Caminata Solidaria.



Reducir los desperdicios alimentarios es uno de nuestros #propósitos de #AñoNuevo. ¿Te animas tú también?

Descarga la guía> <http://bit.ly/1y3A9KJ>



La #sostenibilidad forma parte del corazón de nuestro negocio. Con Knorr, apostamos por la #AgriculturaSostenible en España.



#MisiónUnilever Reducir los envases de nuestros productos, para que generes menos residuos cuando los utilices.



#MisiónUnilever Reducir a la mitad el consumo de #agua que necesitas para usar nuestros productos. <http://bit.ly/1E9yILZ>



En Unilever, buscamos la #sostenibilidad satisfaciendo las necesidades del presente sin comprometer los recursos del mañana.

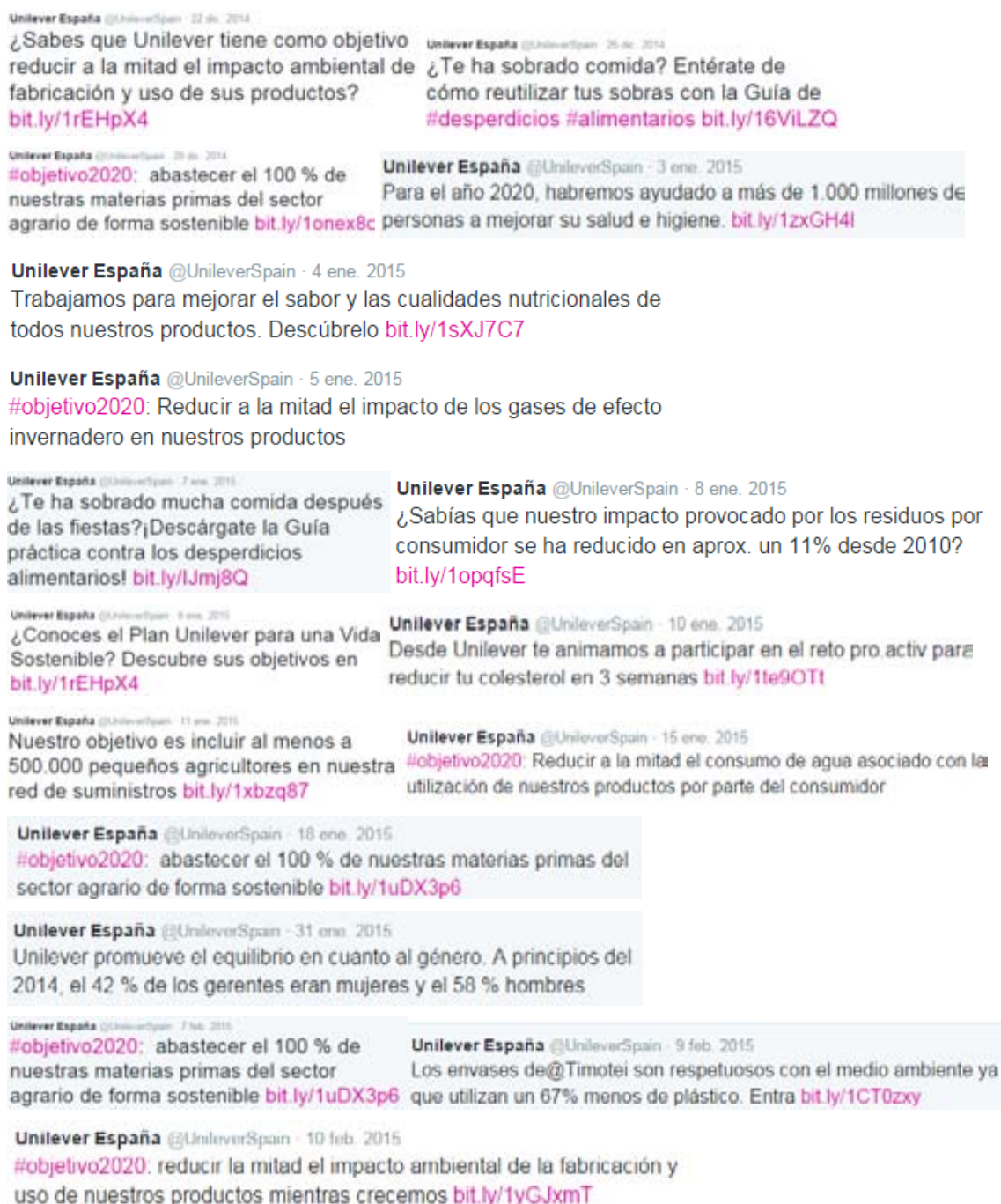


Los empleados de Unilever ya estamos listos para la caminata solidaria de este domingo 7 de junio en Viladecans 😊 #caminatasolidaria

A parte de estas publicaciones, en el perfil de Unilever, también se encuentran consejos sobre nutrición, reciclaje y reducción de consumo energético y del agua.

Se han revisado los tweets de la cuenta de Twitter de Unilever realizados durante el 22 de diciembre de 2014 (debido a que Twitter no deja acceder a publicaciones anteriores) al 30 de junio de 2015 (fin trabajo de campo). Durante ese periodo se encuentran 67 tweets sobre el Plan Unilever para una Vida Sostenible y los diferentes objetivos que lo componen. De estos 67 tweets, destacan 8 que describen objetivos cumplidos, 9 que hablan sobre el abastecimiento de materias primas agrícolas de cultivo sostenible y 5 que mencionan acciones de RSC dirigidas a los empleados. El resto hace referencia a los diferentes objetivos de la compañía en materia de salud, nutrición, medioambiente y calidad de vida.

A parte de esos 67 tweets, también se encuentran 6 tweets sobre la guía de desperdicios alimentarios, 1 sobre el Reto ProActiv, 2 sobre la jornada de Corresponsables, 3 sobre el concurso *El Gran Estalvi*, 7 sobre el proyecto Soy Frigo, 3 sobre la Caminata Solidaria y 1 sobre los talleres de autoestima Dove.



- Unilever España** @UnileverSpain · 18 feb. 2015
Como empresa responsable nuestro objetivo es incluir a 500.000 pequeños agricultores en nuestra red de suministros bit.ly/1xbzqB7
- Unilever España** @UnileverSpain · 18 feb. 2015
Mañana a las 11h @palencia_ana dircom de @UnileverSpain contará el plan #sostenible de la compañía en #CanalDis bit.ly/1vz7R5f
- Unilever España** @UnileverSpain · 23 feb. 2015
¿Te sobra comida después del fin de semana? Descárgate la Guía práctica para reutilizar los desperdicios alimentarios bit.ly/1EpKV0l
- Unilever España** @UnileverSpain · 24 feb. 2015
#objetivo2020: reducir a la mitad el consumo de agua asociado con la utilización de nuestros productos por parte del consumidor
- Unilever España** @UnileverSpain · 27 feb. 2015
¿Sabías que nuestro impacto provocado por los residuos por consumidor se ha reducido en aprox. un 11% desde 2010? bit.ly/1opqfsE
- Unilever España** @UnileverSpain · 3 mar. 2015
Desde Unilever seguimos trabajando para cumplir en 5 años nuestros #objetivos2020 en materia de #sostenibilidad
- Unilever España** @UnileverSpain · 5 mar. 2015
Hoy a las 16.15h estaremos con @IrisBonich en #J63Anuario2015 hablando de #RSE, relación entre empresa y ciudad. ¡Siguenos! @Corresponsables
- Unilever España** @UnileverSpain · 5 mar. 2015
Seguimos en #J63Anuario2015 contando nuestra visión sobre RSE con @IrisBonich @Agbar @ViladecansTweet @Corresponsables
- Unilever España** @UnileverSpain · 10 mar. 2015
La #sostenibilidad forma parte de todo lo que hacemos. Descubre cómo integramos nuestro plan en nuestro día a día bit.ly/1rEHpX4
- Unilever España** @UnileverSpain · 12 mar. 2015
#objetivo2020: ser una empresa inclusiva mejorando la calidad de vida e ingresos de los pequeños agricultores que trabajan con nosotros
- Unilever España** @UnileverSpain · 13 mar. 2015
#objetivo2020: desde 2010 hemos conseguido reducir un 11% el impacto generado por los residuos de nuestros productos
- Unilever España** @UnileverSpain · 13 mar. 2015
En 2014 logramos que el 100% de nuestros helados para niños contengan menos de 110 kcal. Seguimos trabajando en nuestro #objetivo2020
- Unilever España** @UnileverSpain · 20 mar. 2015
¿Sabes la importancia que tiene la #sostenibilidad para Unilever? Conoce nuestro Plan Sostenible bit.ly/1p7Juej
- Unilever España** @UnileverSpain · 24 mar. 2015
Trabajamos para trabajar al 100% de proveedores comprometidos con los derechos humanos #objetivo2020
- Unilever España** @UnileverSpain · 27 mar. 2015
La nutrición es un pilar importante en nuestro plan de sostenibilidad. Conoce qué nos preocupa: bit.ly/1z5ie3r
- Unilever España** @UnileverSpain · 1 abr. 2015
#objetivo2020: trabajamos para conseguir reducir a la mitad los residuos asociados a la eliminación de nuestros productos
- Unilever España** @UnileverSpain · 4 abr. 2015
La #sostenibilidad forma parte de todo lo que hacemos. Descubre cómo integramos nuestro plan en nuestro día a día bit.ly/1rEHpX4
- Unilever España** @UnileverSpain · 6 abr. 2015
Reducir el consumo de agua en los procesos de lavado es uno de nuestros #objetivo2020. Descubre cómo lo hacemos: bit.ly/1rEHpX4
- Unilever España** @UnileverSpain · 7 abr. 2015
Desde Unilever trabajamos para mejorar la higiene personal y la #salud de millones de personas mediante nuestras marcas #DíaMundialdeSalud
- Unilever España** @UnileverSpain · 9 abr. 2015
En 2020 el 75% de nuestros alimentos seguirá las indicaciones de la OMS de ingerir 5 gramos diarios de sal #objetivo2020
- Unilever España** @UnileverSpain · 12 abr. 2015
En 2015 conseguiremos abastecer el 50% de nuestras materias primas del sector agrario de forma sostenible. El 100% es nuestro #objetivo2020

Unilever España @UnileverSpain · 13 abr. 2015

El Plan para una Vida Sostenible es nuestro plan para crecer de manera sostenible. Conoce en qué estamos trabajando: bit.ly/1rEHpX4

Unilever España @UnileverSpain · 15 abr. 2015

Estamos comprometidos con nuestros empleados, les ayudamos a tomar decisiones que mejoren su salud, [#nutrición](#) y [#bienestar](#) [#objetivo2020](#)

Unilever España @UnileverSpain · 15 abr. 2015

Hoy presentamos los resultados del concurso [#EIGranAhorro](#), que hemos organizado con [@ViladecansTweet](#) y 65 familias

Unilever España @UnileverSpain · 15 abr. 2015

Jordi Crespo y [@palencia_ana](#) presentan los ganadores del concurso y el ahorro que se ha conseguido con [#EIGranAhorro](#)

Unilever España @UnileverSpain · 16 abr. 2015

Esta tarde hemos entregado los premios a los vecinos más ahorradores con [@ViladecansTweet](#) [#EIGranAhorro](#) Enhorabuena!

Unilever España @UnileverSpain · 18 abr. 2015

A través de nuestro plan también estamos comprometidos con los derechos de las mujeres. Descubre cómo bit.ly/1y2nJ2E [#objetivo2020](#)

Unilever España @UnileverSpain · 22 abr. 2015

[#objetivo2020](#): aspiramos a modificar el hábito de 50 millones de personas y conseguir que se cepillen los dientes mañana y noche

Unilever España @UnileverSpain · 24 abr. 2015

La [#sostenibilidad](#) es uno de los pilares básicos de nuestra compañía. Descubre en qué estamos trabajando: bit.ly/1rEHpX4

Unilever España @UnileverSpain · 26 abr. 2015

En 2020 queremos abastecernos al 100% de manera sostenible y, a la vez, fortalecer a los pequeños agricultores [#objetivo2020](#)

Unilever España @UnileverSpain · 27 abr. 2015

Para 2020 nos comprometemos a reducir a la mitad los residuos asociados a la eliminación de nuestros productos [#objetivo2020](#)

Unilever España @UnileverSpain · 30 abr. 2015

Desde 2012 todos nuestros productos están libres de grasas trans que provengan de aceite vegetal parcialmente hidrogenado [#objetivocumplido](#)

Unilever España @UnileverSpain · 2 may. 2015

El Plan Unilever para una Vida Sostenible es nuestro plan para crecer de manera sostenible. Conócelo bit.ly/1rEHpX4

Unilever España @UnileverSpain · 5 may. 2015

¿Quieres trabajar con nosotros? Este verano ofrecemos 500 puestos de [#trabajo](#) en toda España. ¡En breve te contamos! [#empleojuvenil](#)

Unilever España @UnileverSpain · 6 may. 2015

Hoy [@palencia_ana](#) presenta los avances del Plan Unilever para una Vida [#Sostenible](#), tras 4 años desde su lanzamiento

Unilever España @UnileverSpain · 6 may. 2015

"La sostenibilidad ha venido a quedarse, no podemos darle la espalda", cuenta [@palencia_ana](#) haciendo balance del Plan [#Sostenible](#)

Unilever España @UnileverSpain · 6 may. 2015

Hoy [@palencia_ana](#) cuenta en Madrid los avances del Plan Unilever para una Vida [#Sostenible](#), desde su inicio en 2010 ow.ly/1/aGjK6

Unilever España @UnileverSpain · 6 may. 2015

Hoy presentamos los avances de los 4 años de nuestro Plan Unilever para una vida Sostenible, [#objetivo2020](#). ¡Siguenos para conocerlos!

Unilever España @UnileverSpain · 9 may. 2015

[#objetivo2020](#) Trabajamos para que el 75% de nuestros productos contengan un nivel de sal que permita cumplir la recomendación de 5g al día

Unilever España @UnileverSpain · 12 may. 2015

Desde Unilever seguimos trabajando para mejorar el perfil nutricional de nuestros productos. [#objetivo2020](#)

Unilever España @UnileverSpain · 15 may. 2015

Unilever cuenta con un 43% de mujeres en su comité directivo en UK, muy por encima del baremo medio del 25% de Lord Davies [#IWF](#)

Unilever España @UnileverSpain · 16 may. 2015

A día de hoy podemos afirmar que el 100% de nuestros helados para niños contienen como máximo 110kcal/ración [#objetivocumplido](#)
[#objetivo2020](#)

Unilever España @UnileverSpain · 20 may. 2015

[#Objetivo2020](#) Trabajamos para mejorar sabor y calidad de nuestros productos para que todos cumplan con los más altos estándares de nutrición

Unilever España @UnileverSpain · 21 may. 2015

Hoy estamos presentando nuestra iniciativa [#SoyFrigo](#), con el objetivo de crear empleo entre jóvenes en riesgo de exclusión social [#trabajo](#)

Unilever España @UnileverSpain · 22 may. 2015

Desde 2013, el 62% de nuestro papel y cartón proviene de bosques de tala sostenible o de materiales reciclados. El 100% es [#objetivo2020](#)

Unilever España @UnileverSpain · 24 may. 2015

[#objetivo2020](#) Desde finales de 2013 el 75% de nuestras verduras y hortalizas provienen de fuentes sostenibles. Queremos conseguir el 100%

Unilever España @UnileverSpain · 25 may. 2015

¿Sabías que en España se desperdician 7.7 millones de toneladas de comida? Tú puedes evitarlo [bit.ly/1EpKV0l](#) [#alimentación](#) [#guía](#)

Unilever España @UnileverSpain · 26 may. 2015

Trabajamos para reducir a 0 el número de lesiones en el trabajo, un [#objetivo2020](#) que realmente deseamos cumplir

Unilever España @UnileverSpain · 29 may. 2015

Desde finales de 2013 el 49% de nuestro azúcar proviene de fuentes sostenibles. Nuestro [#objetivo2020](#) es llegar al 100%

Unilever España @UnileverSpain · 31 may. 2015

El Plan para una Vida Sostenible es nuestro plan para crecer de manera sostenible. Conoce en qué estamos trabajando: [bit.ly/1rEHpX4](#)

Unilever España @UnileverSpain · 2 jun. 2015

Desde Unilever hemos reducido de forma considerable el nivel de [#sal](#) en nuestros productos. El propósito está en reducirlo aún más...

Unilever España @UnileverSpain · 5 jun. 2015

Desde Unilever trabajamos día a día para minimizar el impacto medioambiental. Hoy celebramos el [#DiaMundialMedioambiente](#)
[#DMMA2015](#)

Unilever España @UnileverSpain · 7 jun. 2015

Hoy a las 10h en Viladecans recorreremos 5km solidarios. ¿Te unes a nuestra [#CaminataSolidaria](#)?

Unilever España @UnileverSpain · 10 may. 2015

Los empleados de Unilever promueven la caminata solidaria del próximo 7 de junio en Viladecans [#caminatasolidaria](#)

Unilever España @UnileverSpain · 15 may. 2015

En Unilever estamos implicados en la formación de mujeres mediante el programa [#Fellowsprogram](#) ¡Conócelo! [bit.ly/1K9JWV2](#)

Unilever España @UnileverSpain · 21 may. 2015

¿Te sobra mucha comida cuando cocinas? Toma nota, te contamos cómo reducir tus desperdicios alimentarios [bit.ly/1EpKV0l](#)

Unilever España @UnileverSpain · 8 jun. 2015
Mil gracias a todos los que ayer caminasteis con nosotros en la [#CaminataSolidaria](#). ¡Orgullosos de la gente de Viladecans! [@ViladecansTweet](#)

Unilever España @UnileverSpain · 8 jun. 2015
¿Quieres trabajar con nosotros? Este verano ofrecemos 500 puestos de [#trabajo](#) en toda España. ¡En breve te contamos! [#empleojuvenil](#)

Unilever España @UnileverSpain · 9 jun. 2015
Una de nuestras ambiciones es que la producción agrícola sostenible se convierta en la corriente principal [#objetivo2020](#) [#Knorr](#)

Unilever España @UnileverSpain · 12 jun. 2015
En 2020 queremos que el 75% de nuestros productos de alimentación cumplan con la recomendación de 5g de sal al día [#objetivo2020](#)

Unilever España @UnileverSpain · 12 jun. 2015
En directo en [@ParaTodosLa2](#) [@palencia_ana](#) debate sobre el trabajo, tras la presentación de [#SoyFrigo](#). Síguela en [bit.ly/1EGFzOk](#)

Unilever España @UnileverSpain · 12 jun. 2015
'No se trata solo que los jóvenes estén vendiendo helados sino que les generamos ilusión y esperanza' [@palencia_ana](#) [@ParaTodosLa2](#) [#SoyFrigo](#)

Unilever España @UnileverSpain · 13 jun. 2015
¿Buscas [#trabajo](#)? Atento, este verano ofrecemos 500 puestos en toda España [#SoyFrigo](#)

Unilever España @UnileverSpain · 15 jun. 2015
En 2012 eliminamos de todos nuestros productos las grasas trans [#objetivocumplido](#)

Unilever España @UnileverSpain · 16 jun. 2015
David ya tiene su carrito de helados, ¡conoce su historia! [#SoyFrigo](#)



Hoy en Madrid @hoyenmadrid
En directo con David Bárcena y su carrito de helados [@UnileverSpain](#). Le encuentras en S. Sebastián Reyes el verano

Unilever España @UnileverSpain · 17 jun. 2015
Mañana [@palencia_ana](#) estará de ponente en las jornadas de [#RSC](#). Síguenos en [#rsc15exp](#)



ConferenciasExp @ConferenciasExp
¿Quieres conocer el plan de [#RSC](#) de [@UnileverSpain](#)? [bit.ly/1emDi0T](#) [#sostenibilidad](#) [#rsc15exp](#)

Unilever España @UnileverSpain · 18 jun. 2015
Hoy a las 12.25h [@palencia_ana](#) hablará en el VI [#rsc15expo](#) del Plan Unilever Para Una Vida Sostenible. Síguelo en [bit.ly/1G5Wg2q](#)

Unilever España @UnileverSpain · 18 jun. 2015
"3 retos donde Unilever quiere contribuir: en salud cardiovascular, en obesidad y en nutrición inadecuada" cuenta [@palencia_ana](#) en [#rsc15exp](#)

Unilever España @UnileverSpain · 18 jun. 2015
"Es importante concienciar al consumidor, las pequeñas acciones que hace pueden marcar la diferencia" [@palencia_ana](#) en [#rsc15exp](#)

Unilever España @UnileverSpain · 18 jun. 2015
Como empresa comprometida trabajamos cada día para mejorar la calidad de vida de personas a la vez que nuestro negocio crece [#objetivo2020](#)

Unilever España @UnileverSpain · 26 jun. 2015
[#objetivo2020](#) A finales de 2013, el 75% de nuestras verduras se compraron de fuentes sostenible. Queremos conseguir el 100%


Unilever España @UnileverSpain · 27 jun. 2015
¿Eres de los que cocina para un regimiento? Toma nota, te contamos cómo reducir tus desperdicios alimentarios [bit.ly/1EpKV0l](#)

Unilever España @UnileverSpain · 30 jun. 2015
Mediante talleres de autoestima con [@Dove_ES](#) hemos conseguido llegar a más de 4.000 jóvenes adolescentes



FRIGO ESPAÑA


Se han revisado las publicaciones de la cuenta de Facebook de Frigo realizadas desde el 1 de mayo (inicio proyecto Soy Frigo) al 30 de junio de 2015 (fin trabajo de campo). Durante ese periodo no existen publicaciones relativas al programa *Soy Frigo*, ni publicaciones de consumidores con el *hashtag* *#soyfrigo* como parte de la estrategia de comunicación de redes sociales.


Se han revisado los tweets de la cuenta de Twitter de Frigo realizados durante el 1 de mayo al 30 de junio de 2015. Durante ese periodo no se encuentran tweets de Frigo relativos al programa *Soy Frigo*. Sí que aparecen cinco retweets al respecto.

 frigo_helados retweetó
Evercom @evercom_RRPP · 17 jun. 2015
¡Nada mejor para afrontar el calor que los helados de **#SoyFrigo**! Con esta sonrisa los han acogido en **@Cosmopolitan_es**


 frigo_helados retweetó
Evercom @evercom_RRPP · 17 jun. 2015
Así de contentos posaban ayer en la redacción de **@elle_es** con los helados del proyecto **#SoyFrigo**. Summer is coming!

 frigo_helados retweetó
**Miriam Rubio** @miriamrubio2 · 17 jun. 2015
No es por dar envidia,pero trabajo en lo q me gusta, en vaqueros...Y encima me traen helados por la mañana **#soyfrigo**


 frigo_helados retweetó
Evercom @evercom_RRPP · 16 jun. 2015
Frigo presenta su programa de generación de empleo repartiendo helados por las redacciones. Aquí, con Revista AR.

 frigo_helados retweetó
Evercom @evercom_RRPP · 16 jun. 2015
¡Ya está cerca el verano! El proyecto **#SoyFrigo** también ha llevado helados a la redacción de **@cuore**


También se han buscado los tweets con el *hashtag* *#soyfrigo* publicados desde el 1 de mayo al 30 de junio de 2015. Únicamente se han encontrado siete tweets compartidos por los consumidores, como parte de la estrategia de comunicación de redes sociales.

 **Evercom** @evercom_RRPP · 17 jun. 2015
Así de contentos posaban ayer en la redacción de **@elle_es** con los helados del proyecto **#SoyFrigo**. Summer is coming!

**Soraya de las Heras** @sorayaheras · 17 jun. 2015
@frigo_helados acaba de visitar la redacción de **@finanzascom** con el carrito del helado. nos estamos poniendo morados :-)
#soyfrigo

**Miriam Rubio** @miriamrubio2 · 17 jun. 2015
No es por dar envidia,pero trabajo en lo q me gusta, en vaqueros...Y encima me traen helados por la mañana **#soyfrigo**

**Rosa Salom** @rosalom · 17 jun. 2015
El carrito de **@frigo_helados** ha venido a **@mia_revista** y nos ha contado su compromiso de creación de empleo **#soyfrigo**

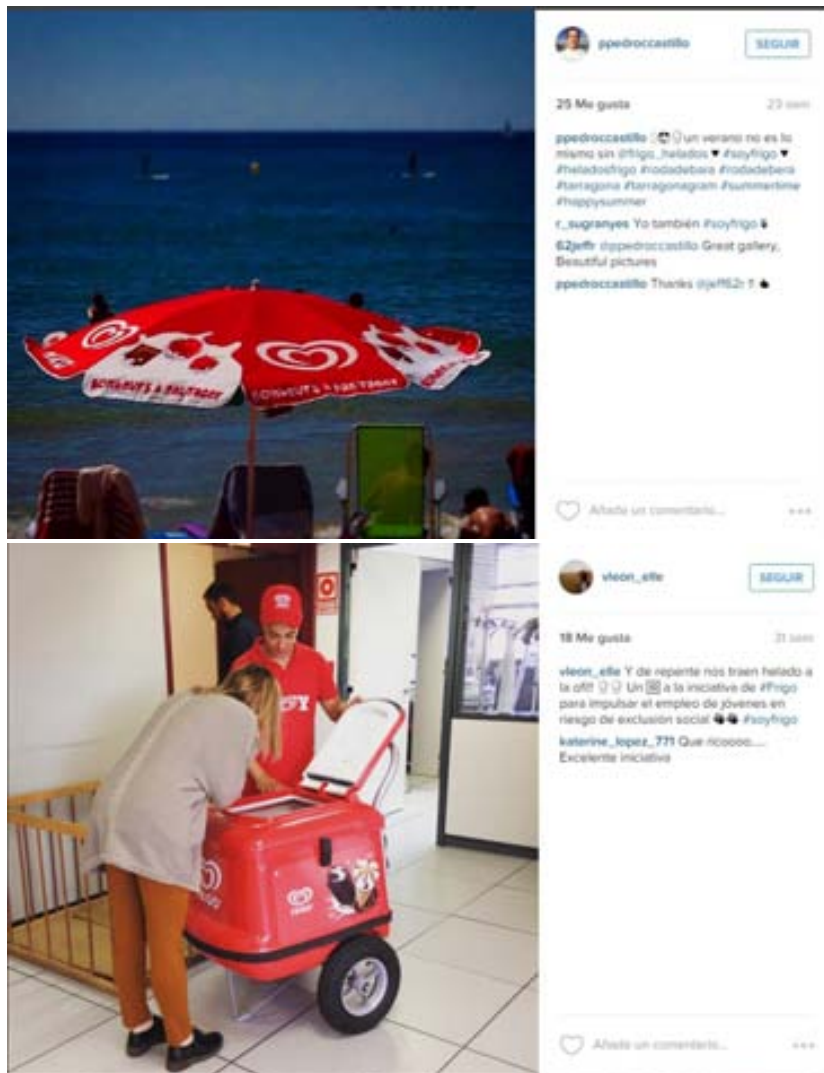
 **Evercom** @evercom_RRPP · 17 jun. 2015
En @RevistaWoman recibieron con esta alegría los helados del proyecto #SoyFrigo. ¡Se ve que los disfrutaron!

 **Evercom** @evercom_RRPP · 17 jun. 2015
¡Nada mejor para afrontar el calor que los helados de #SoyFrigo! Con esta sonrisa los han acogido en @Cosmopolitan_es

 **Adrián Álvarez** @Adri_Journalist · 18 jun. 2015
En la #CadenaSer y nos traen esto. #SoyFrigo
[instagram.com/p/4EdWdVpFG0/](https://www.instagram.com/p/4EdWdVpFG0/)

Se han revisado las publicaciones de Instagram con el *hashtag* #soyfrigo. Únicamente se han encontrado cuatro publicaciones compartidas por los consumidores, como parte de la estrategia de comunicación de redes sociales.





AGRICULTURA SOSTENIBLE DE KNORR ESPAÑA- AGRAZ

Se han revisado las publicaciones de la cuenta de Facebook de Knorr realizadas desde el 1 de julio de 2014 (viaje de prensa a Agrad) al 30 de junio de 2015 (fin trabajo de campo). Durante ese periodo se encuentran 9 publicaciones sobre las materias primas de origen sostenible. Ninguna menciona el caso concreto de Agrad, ni el viaje de prensa.



Knorr

27 de noviembre de 2014 · 🌐

Nos encanta llenar la cesta de la compra con buenas verduras y hortalizas, sobre todo si son sostenibles. ¿Qué hortaliza o verdura utilizas más en casa?



Knorr

11 de diciembre de 2014 · 🌐

Es uno de esos ingredientes que le dan el toque final a muchos platos y ni siquiera lo sabemos. ¿A qué receta le añades puerro para que quede más sabrosa?



Knorr

15 de enero de 2015 · 🌐

Los guisantes que cultivamos de forma sostenible forman parte de la receta de nuestra Crema de Alicia pero, ¿qué otros platos cocinas con este ingrediente?



Knorr

22 de enero de 2015 · 🌐

Nuestros agricultores rotan los campos de cultivo para que la tierra recupere sus nutrientes y poder seguir cultivando de forma sostenible las verduras y hortalizas que utilizamos en nuestros productos.



Knorr

29 de enero de 2015 · 🌐

Cultivadas de forma sostenible, recolectadas y secadas. Así conseguimos el exquisito sabor de las calabazas con las que elaboramos nuestras cremas 😊



Knorr

5 de febrero de 2015 · 🌐

El tomate es el ingrediente rey de muchas recetas y, especialmente, de algunas de nuestras nuevas salsas. Nosotros lo cultivamos de forma sostenible para que disfrutes aún más de todo su sabor.



Knorr

26 de febrero de 2015 · 🌐

Es uno de los ingredientes más presentes en nuestra dieta y nosotros lo cultivamos de forma sostenible para que conserve su excelente sabor y haga las delicias de tus recetas.



Knorr

6 de abril de 2015 · 🌐

¿Sabías que en Knorr nos hemos comprometido con la sostenibilidad? Apoyamos a proveedores y a agricultores a implementar prácticas de cultivo sostenibles.



Knorr

4 de mayo de 2015 · 🌐

Tomates, pimientos, calabacines... alimentos básicos de origen de agricultura sostenible que no pueden faltar en nuestra dieta. Y tú, ¿qué verduras meterías en tu cesta?

Se han revisado los tweets de la cuenta de Twitter de Knorr realizados durante el 1 de enero (debido a que Twitter no deja acceder a publicaciones anteriores) al 30 de junio de 2015 (fin trabajo de campo). Durante ese periodo se encuentran 7 tweets sobre las materias primas de origen sostenible. Ninguno menciona el caso concreto de Agraz, ni el viaje de prensa.

Knorr España (@KnorESP) · 11 ene. 2015

Los guisantes cultivados de forma sostenible son ingredientes de la #Crema de Alicia. ¿En qué receta te gustan más?

Knorr España (@KnorESP) · 23 ene. 2015

Nuestros agricultores rotan los campos de cultivo para que la tierra recupere sus nutrientes #AgriculturaSostenible

Knorr España @KnorrESP · 29 ene. 2015
Cultivadas de forma sostenible, recolectadas y secadas. Así conseguimos el sabor de las calabazas en nuestras cremas.

Knorr España @KnorrESP · 26 feb. 2015
Nosotros lo cultivamos de forma sostenible para que conserve su excelente sabor y haga las delicias de tus recetas.

Knorr España @KnorrESP · 4 may. 2015
Tomates, pimientos, calabacines, alimentos de origen de agricultura sostenible que no pueden faltar en nuestra dieta.

Knorr España @KnorrESP · 25 may. 2015
Nos gustan los tomates: rojos o amarillos, pero siempre sostenibles ¿y a ti?

Knorr España @KnorrESP · 6 abr. 2015
Nos comprometemos con la sostenibilidad, apoyando a proveedores y a agricultores a implementar prácticas sostenibles.

FLORA PROACTIV ESPAÑA

Se han revisado las publicaciones de la cuenta de Facebook de Flora ProActiv realizadas desde el 1 de septiembre de 2014 (Día Nacional contra el Colesterol) al 30 de junio de 2015 (fin trabajo de campo). Durante ese periodo se encuentran 2 publicaciones sobre el Día Nacional Contra el Colesterol de 2014.



19 de septiembre de 2014 · 🌐
Hora de medirse el nivel de #colesterol y así es como lo hacemos en Puerta del Sol ..¡Feliz Día Nacional Contra el Colesterol!



19 de septiembre de 2014 · 🌐
En Puerta del Sol el ritmo no para. Qué gran acogida está teniendo la zona de baile. ¡Todos a bailar! #adioscolesterol

También aparecen dos publicaciones sobre el reto ProActiv.



18 de enero de 2015 · 🌐
¿Te gustaría reducir tu nivel de colesterol? Apúntate ya al reto pro.activ: <http://goo.gl/5uFzbT>

Porque una alimentación variada y equilibrada es fundamental en la reducción del colesterol, una nutricionista ha elaborado un menú para las 3 semanas de tu plan.

3. Plan deportivo
También es importante seguir un estilo de vida saludable para reducir el colesterol. Por ello, un profesor de deporte ha preparado ejercicios diarios para estas 3 semanas.

Reto proactiv
¿Quieres reducir tu colesterol en 3 semanas? Entra y descubre el plan que han preparado nuestros expertos para ti.
RETOPROACTIV.ES



4 de enero de 2015 · 🌐
¿Conoces el reto pro.activ? ¿Te gustaría reducir tu nivel de colesterol? ¡Apúntate ya! <http://goo.gl/5uFzbT>



Reto proactiv
¿Quieres reducir tu colesterol en 3 semanas? Entra descubre el plan que han preparado nuestros expertos para ti.

RETOPROACTIV.ES

El resto de publicaciones de Facebook de Flora ProActiv durante esos meses, hacen referencia a hábitos de vida saludables relacionados con la alimentación y el ejercicio.

Se han revisado los tweets de la cuenta de Twitter de Flora ProActiv realizados durante el 1 de septiembre de 2014 (Día Nacional contra el Colesterol) al 30 de junio de 2015 (fin trabajo de campo). Durante ese periodo se encuentran 21 tweets sobre el Día Nacional Contra el Colesterol de 2014.

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 17 sept. 2014

En dos días celebramos el Día Nacional Contra el Colesterol en la puerta del Sol (Madrid). Os invitamos a participar [#adioscolesterol](#) :)

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 18 sept. 2014

Y empieza la rueda de prensa del segundo Día Nacional Contra el Colesterol [#adioscolesterol](#) @institutoflora

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 18 sept. 2014

Luchemos contra el colesterol, factor de riesgo de enfermedades cardiovasculares [#adioscolesterol](#)

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 18 sept. 2014

Casi un 18% de los catalanes no sabe que el [#colesterol](#) elevado es un factor de riesgo de enfermedades cardiovasculares [#adioscolesterol](#)

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 18 sept. 2014

¿Sabías que las enfermedades cardiovasculares son la primera causa de mortalidad en España? ¡Luchemos por ello! [#adioscolesterol](#)

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 18 sept. 2014

Mañana celebramos la segunda edición del Día Nacional Contra el Colesterol, ¿te apuntas? difundamos el hashtag [#adioscolesterol](#)

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 18 sept. 2014

Falta muy poquito para que empiece el Día Nacional Contra el Colesterol en la Puerta del Sol (Madrid) de 10 a 17 horas! [#adioscolesterol](#)

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 18 sept. 2014

Súmate a la celebración del Día Nacional contra el Colesterol y di [#AdiosColesterol](#) tu también puedes!

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 19 sept. 2014

5 minutos y en Puerta del Sol iniciamos las mediciones de [#colesterol](#) y damos inicio a este gran día [#adioscolesterol](#)

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 19 sept. 2014

¿Te encuentras en [#Sevilla](#)? En el centro comercial Los Arcos @CCLosArcos puedes medirte el [#colesterol](#). Dile [#adioscolesterol](#)

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 19 sept. 2014

Las mediciones en Puerta del Sol están que se salen. Colas y colas de gente...[#adioscolesterol](#)



Flora pro.activ @Flora_proactiv · 19 sept. 2014

Y tras conocer nuestro nivel de colesterol es hora de reponer fuerzas con Flora pro.activ ¡mmmm! [#adioscolesterol](#)

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 19 sept. 2014

No te preocupes, en [#bcn](#) también puedes medir tu nivel de [#colesterol](#) en el centro comercial @granvia2 [#adioscolesterol](#)

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 19 sept. 2014

Y la cola para disfrutar de este gran día sigue aumentando. ¡Todos contra el colesterol! [#adioscolesterol](#)

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 19 sept. 2014

1,2,3 y, ¡a bailar! ¡qué manera tan sana de decir [#adioscolesterol](#)!

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 19 sept. 2014

Aprendiendo a hacer recetas saludables y nutritivas en el [#showcooking](#) [#adioscolesterol](#)

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 19 sept. 2014

Que el ritmo no pare. Qué gran acogida está teniendo la zona de baile [#adioscolesterol](#)

Flora pro.activ (@Flora_proactiv · 19 sept. 2014

Un **#RT** si a ti también te gustaría tener esta súper tarrina de Flora pro.activ. ¡Feliz tarde!

Flora pro.activ (@Flora_proactiv · 19 sept. 2014

Y la fiesta se acaba, pero mirad qué bien se lo pasan nuestros seguidores **#ilusión** **#adioscolesterol**

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 19 sept. 2014

¿Sabías que los **#riojanos** son los españoles más preocupados por su nivel de colesterol (79%)? **#adioscolesterol**

Flora pro.activ @Flora_proactiv · 19 sept. 2014

Y, ¿quienes son los menos preocupados por su nivel de **#colesterol**? pues los canarios (45%) y los aragoneses (42%) **#adioscolesterol**

El resto de tweets hacen referencia a hábitos de vida saludables relacionados con la alimentación y el ejercicio.

ANEXO 3: Guiones de entrevistas

GUIÓN ENTREVISTA: ANA PALENCIA

Directora de Comunicación y RSC de Unilever España. Miembro del Comité de Dirección de Unilever España. Lidera la comunicación europea de Unilever en materia de sostenibilidad

1. RSC de Unilever a nivel mundial
 - 1.1. Origen de la RSC en Unilever
 - 1.2. Plan Unilever para una Vida Sostenible
 - 1.2.1. Creación
 - 1.2.2. Líneas de actuación
 - 1.2.3. Relación con la identidad de Unilever
2. RSC de Unilever a nivel europeo
 - 2.1. Creación
 - 2.2. Líneas de actuación
3. RSC de Unilever a nivel español
 - 3.1. Proceso de aterrizaje del plan mundial y europeo en España
 - 3.2. Principales *stakeholders*
 - 3.3. Acciones de RSC
 - 3.4. Reportes

GUIÓN ENTREVISTA: MIGUEL MARTÍ

Project leader de Soy Frigo

1. Perfil de Miguel Martí
 - 1.1. Trayectoria
 - 1.2. Cargo
 - 1.3. Departamento al que pertenece
 - 1.4. Ubicación en el organigrama
 - 1.5. Funciones y tareas
2. Proyecto Frigo y Tú
 - 2.1. Descripción del proyecto Frigo y tú
 - 2.2. Orígenes del proyecto Frigo y tú
 - 2.3. Ubicación del Proyecto Frigo y tú en el Plan Unilever para una Vida Sostenible
 - 2.4. Porqué se enmarca dentro de las tareas del entrevistado
 - 2.5. Relación de trabajo con el departamento de comunicación. (Sobre qué departamento recae la responsabilidad del proyecto; quién asesora/ayuda a quién)
 - 2.6. Departamentos implicados en el proyecto
 - 2.7. Procedimiento de puesta en marcha del proyecto:
 - 2.7.1. Relación y procedimiento de trabajo con el Ministerio Trabajo
 - 2.7.2. Relación y procedimiento de trabajo con los municipios
 - 2.7.3. Relación y procedimiento de trabajo con los jóvenes
 - 2.8. Comunicación del Proyecto Frigo y tú
 - 2.9. Seguimiento y resultados

GUIÓN ENTREVISTA: MANEL GÓMEZ

Responsable Nacional de Punto de Venta en Unilever España. Miembro del Comité de Sostenibilidad de Unilever España

1. Perfil de Miguel Martí
 - 1.1. Trayectoria
 - 1.2. Cargo
 - 1.3. Departamento al que pertenece
 - 1.4. Ubicación en el organigrama
 - 1.5. Funciones y tareas

2. El Comité de Sostenibilidad
 - 2.1. Creación: Cuándo y porqué
 - 2.2. Estructura: Miembros y funciones de cada uno
 - 2.3. Funciones del Comité
 - 2.4. Funcionamiento: Modo de trabajar
 - 2.5. Relación del Comité con los diferentes departamentos
 - 2.6. Acciones e iniciativas surgidas de Comité

GUIÓN ENTREVISTA: ANNA MONTANYÀ

Miembro del Departamento de Comunicación de Unilever España. Especialmente enfocada en la Comunicación de las marcas de alimentación de Unilever España

1. Pla de Agricultura Sostenible de Knorr
 - 1.1. Origen del plan
 - 1.2. Descripción del plan (objetivos y acciones)
 - 1.3. Relación del Plan de Agricultura Sostenible de Knorr con el Plan Unilever para una Vida Sostenible
 - 1.4. Departamentos de Unilever implicados

2. Agraz en el Pla de Agricultura Sostenible de Knorr
 - 2.1. Descripción Agraz
 - 2.2. Acciones de RSC realizadas con Agraz
 - 2.3. El viaje de prensa
 - 2.3.1. Descripción del evento
 - 2.3.2. Departamentos implicados
 - 2.3.3. Medios asistentes
 - 2.3.4. Cobertura en medios

3. Departamento de Comunicación
 - 3.1. Estructura interna del departamento de Comunicación
 - 3.2. Relación con otros departamentos

4. Perfil de Anna Montanyà
 - 4.1. Trayectoria
 - 4.2. Cargo y funciones

GUIÓN ENTREVISTA: DIANA ROIG

Responsable del Departamento de Nutrición y Salud en Unilever España.

1. Perfil de Diana Roig
 - 1.1. Trayectoria
 - 1.2. Cargo
 - 1.3. Departamento al que pertenece
 - 1.4. Ubicación en el organigrama
 - 1.5. Funciones y tareas

2. Proyecto Flora ProActiv
 - 2.1. Descripción del proyecto Flora ProActiv (acciones que lo componen)
 - 2.2. Ubicación del Proyecto Flora ProActiv en el Plan Unilever para una Vida Sostenible
 - 2.3. Porqué se enmarca dentro de las tareas de la entrevistada
 - 2.4. Relación de trabajo con el departamento de comunicación. (Sobre qué departamento recae la responsabilidad del proyecto; quién asesora/ayuda a quién)
 - 2.5. Departamentos implicados en el proyecto
 - 2.6. *Partners* implicados en el proyecto
 - 2.7. Procedimiento de trabajo:
 - 2.7.1. Con los diferentes departamentos
 - 2.7.2. Con los *partners*
 - 2.8. Comunicación del Proyecto Flora Pro-Activ y de las acciones que lo componen
 - 2.9. Seguimiento y resultados

GUIÓN ENTREVISTA: IMMA PÉREZ

Directora de la consultora de RSC y Comunicación Nottopic. Colaboradora externa del Departamento de Comunicación de Unilever España

1. Perfil de Imma Pérez (Directora Nottopic)
 - 1.1. Servicios que ofrece Nottopic
 - 1.2. Relación contractual Unilever y Nottopic

2. Proyecto Unilever Comparte
 - 2.1. Descripción del Proyecto Unilever Comparte (acciones que lo componen)
 - 2.2. Principales agentes que intervienen en el plan Unilever Comparte
 - 2.3. Procesos de trabajo establecidos con los diferentes agentes
 - 2.3.1. Proceso de contacto establecido con los diferentes agentes
 - 2.3.2. Planteamiento de necesidades
 - 2.3.3. Propuesta de proyectos y acciones
 - 2.3.4. Planificación y diseño de las acciones
 - 2.3.5. Ejecución de las acciones
 - 2.3.6. Seguimiento de las acciones
 - 2.3.7. Comunicación de las iniciativas
 - 2.3.8. Feedback de las diferentes acciones

GUIÓN ENTREVISTA: MIGUEL VALLEJO

Responsable de Serveis a Empresas del Ayuntamiento de Viladecans

1. Área de *Serveis a Empresas* del Ayuntamiento de Viladecans
 - 1.1. Objetivos y trabajo realizado
 - 1.2. Proyectos realizados
 - 1.3. Relación con las empresas
2. Unilever en el marco de actividades del Área de *Serveis a Empresas* del Ayuntamiento de Viladecans
 - 2.1. Proyectos del área de *Serveis a Empresas* del Ayuntamiento de Viladecans
 - 2.2. Otros proyectos bajo la colaboración Unilever- Ayuntamiento de Viladecans
3. Relación con Unilever
 - 3.1. Tipo de relación establecida
 - 3.2. Responsable de Unilever y del Ayuntamiento de Viladecans en la relación entre ambos
 - 3.3. Procesos de trabajo establecidos con Unilever
 - 3.3.1. Evaluación del entorno y *matching* de necesidades
 - 3.3.2. Propuesta de proyectos y acciones
 - 3.3.3. Planificación y diseño de las acciones
 - 3.3.4. Ejecución de las acciones
 - 3.3.5. Comunicación de las iniciativas
 - 3.3.6. Feedback de las diferentes acciones

GUIÓN ENTREVISTA: MARINA JARQUE

Directora de Comunicación Corporativa en el Ayuntamiento de Viladecans

1. Relación del ayuntamiento con las grandes empresas
2. Relación con Unilever
 - 2.1. Tipo de relación establecida
 - 2.2. Responsable de Unilever y del Ayuntamiento de Viladecans en la relación entre ambos
 - 2.3. Procesos de trabajo establecidos con Unilever
 - 2.3.1. Escucha de necesidades
 - 2.3.2. Propuesta de proyectos y acciones
 - 2.3.3. Planificación y diseño de las acciones
 - 2.3.4. Ejecución de las acciones
 - 2.3.5. Seguimiento de las acciones
 - 2.3.6. Comunicación/divulgación
 - 2.3.7. Feedback de las diferentes acciones
3. Papel del ayuntamiento de Viladecans en las relaciones de Unilever con agentes sociales de Viladecans
4. Beneficios aportados

GUIÓN ENTREVISTA: VÍCTOR RUBIO Y RAÚL MACARRO
Sustainability Manager y Plant Sustainability Manager en Agraz

1. Agraz
 - 1.1. Estructura de la organización
 - 1.2. Departamento de sostenibilidad
 - 1.3. Productos
 - 1.4. Relación contractual Unilever y Agraz
 - 1.5. Relación contractual Agraz y agricultores de tomate

2. Plan de Agricultura Sostenible de Knorr en Agraz
 - 2.1. Contextualización histórica
 - 2.2. Código de proveedores
 - 2.3. Transmisión del Plan de Agricultura Sostenible de Knorr a Agraz
 - 2.4. Formación a agricultores
 - 2.5. Acciones realizadas

3. Relación de trabajo en materia de RSC Unilever-Agraz
 - 3.1. Departamentos o áreas de contacto entre Unilever y Agraz
 - 3.2. Procesos de trabajo establecidos entre Unilever – Agraz - agricultores
 - 3.2.1. Identificación de las necesidades del campo para conseguir una agricultura sostenible
 - 3.2.2. Establecimiento de las acciones
 - 3.2.3. Organización y financiación de las iniciativas
 - 3.2.4. Funcionamiento del Fondo Knorr
 - 3.2.5. Seguimiento y control de los objetivos en agricultura sostenible (auditorías)
 - 3.2.6. Comunicación por parte de Unilever del cumplimiento de los logros a Agraz
 - 3.2.7. Divulgación a terceros de las acciones realizadas
 - 3.2.8. Demanda de reporte a los agricultores
 - 3.2.9. Implementación de mejoras

GUIÓN ENTREVISTA: ÍRIS PÉREZ
Miembro del Departamento de Comunicación de Unilever España. Especialmente enfocada en la Comunicación Interna de Unilever España.

1. Perfil de Iris Pérez
 - 1.1. Trayectoria
 - 1.2. Cargo y funciones

2. La RSC dirigida a los empleados
 - 2.1. Descripción de las acciones de RSC dirigidas a los empleados
 - 2.2. Departamento(s) responsables e implicados en la RSI¹⁷⁶
 - 2.3. Diálogo establecido con los empleados
 - 2.4. Planificación y diseño de las acciones
 - 2.5. Ejecución de las acciones
 - 2.6. Seguimiento de las acciones
 - 2.7. Comunicación de las iniciativas
 - 2.8. Feedback de las diferentes acciones
 - 2.9. Comunicación del plan Unilever para una Vida Sostenible a los empleados

¹⁷⁶ Responsabilidad Social Interna

GUIÓN ENTREVISTA: MARTÍNA MISERACHS

Responsable de las relaciones con empresas y otro tipo de instituciones en la Fundación Española de Dietistas y Nutricionistas (FEDN)

1. Perfil de Martina Miserachs
 - 1.1. Formación
 - 1.2. Cargo y función en al FEDN

2. La Fundación Española de Dietistas y Nutricionistas
 - 2.1. Descripción de lo que es la FEDN y la diferencia con la AEDN
 - 2.2. Estructura de la organización
 - 2.3. Objetivos de la organización
 - 2.4. Relación con las empresas

3. Acciones en colaboración con Unilever
 - 3.1. Explicación de las acciones que realizan en colaboración con Unilever
 - 3.2. Día Nacional Contra el Colesterol
 - 3.3. Instituto Flora (elaboración de informes)

4. Relación con Unilever
 - 4.1. Tipo de relación establecida
 - 4.2. Departamento(s) de Unilever con los que trabaja la FEDN
 - 4.3. Procesos de trabajo establecidos con Unilever
 - 4.3.1. Planteamiento de necesidades
 - 4.3.2. Propuesta de proyectos y acciones
 - 4.3.3. Planificación y diseño de las acciones
 - 4.3.4. Ejecución de las acciones
 - 4.3.5. Feedback

ANEXO 4: Transcripciones entrevistas

ENTREVISTA A ANA PALENCIA

Directora de Comunicación y RSC de Unilever España. Miembro del Comité de Dirección de Unilever España. Lidera la comunicación europea de Unilever en materia de sostenibilidad

¿Me podrías explicar los orígenes de la RSC en Unilever?

RSC es lo que siempre cuento. En la compañía, desde los orígenes, siempre ha sido una compañía fuertemente comprometida con todo lo que es la sociedad. Y de hecho siempre, cuando yo cuento los orígenes, de que Unilever se crea de la fusión de dos compañías, Unie y Lever. Y cuando cuento la historia de que Unie era un fabricante de Margarinas y que las margarinas se lanzan para poder ofrecer a toda sociedad francesa un ingrediente mágico para sus platos, que hasta el momento, sólo lo tenían aquellos más adinerados que podían comprar la mantequilla. Entonces dijo, no puede ser que tengamos un ingrediente que aporta un sabor tan exquisito a la cocina francesa, pero sólo los más adinerados lo pueden comprar. Al final ¿Qué pasa con la gente que no tenga poder adquisitivo? Es cuándo lanzan la iniciativa de que alguien desarrolle un producto alternativo a la mantequilla, más barata y más saludable. Y así surge la margarina adaptada a los bolsillos de todo tipo de consumidor. Que es un poco la estrategia, si nos moviésemos ahora, cien años después, veríamos que nosotros, en España, ante la crisis, lo que hemos hecho es una de las estrategias que nos ha funcionado, justamente ha sido: En un periodo de crisis, que teníamos marcas, dentro del gran consumo, quizás más Premium, como Dove, que teníamos productos entre 3-5€, si que es cierto que el consumidor con mayor poder adquisitivo, lo que queríamos es que siguiese comprando nuestras marcas, entonces nos hemos adaptado para lanzar productos en formatos más pequeños, u otras marcas que fuesen, pues eso, también asequibles a todos los consumidores.

Y luego, la otra parte, la parte de Lever, que comercializaba entonces las pastillas de jabón, que curaba las heridas de guerra de los soldados de las tropas de la segunda guerra mundial, entonces se utilizaba como antiséptico. Y de hecho, la marca Dove, el símbolo de Dove es una paloma, la paloma de la paz.

Entonces ya desde 1890, que la compañía siempre ha tenido ese fuerte compromiso social, después de casi cien años. Y yo creo que el que ha ayudado muchísimo a poner orden en todo esto, fue la incorporación de nuestro actual presidente mundial Paul Polman, que se incorpora en la compañía en el año 2009. Paul Polman llega en el año 2009, y lo primero que hace es lanzar la nueva visión de compañía, y la nueva visión dice: Nosotros somos una compañía, evidentemente no somos una ONG no somos una ONG, somos una compañía que tenemos que entregar resultados a los accionistas, y nuestra visión va a ser de que queremos doblar el tamaño de esta compañía. (Cuando él entra en la compañía en el año 2009, Unilever facturaba 40.000 millones de euros), él comenta, nosotros queremos llegar a ser una compañía de 80.000 millones de euros, pero no lo quiero hacer a cualquier precio. Lo vamos a hacer reduciendo el impacto medioambiental e incrementando de manera positiva nuestro impacto social. Imagínate no, cómo añades decir, todo puede sobrevivir, es decir yo voy a crecer, pero haciendo las cosas bien. El resumen es un poco “hacer el bien, haciéndolo bien.

Esto pasa en el 2009, un año, yo creo un poco de diagnóstico de qué hace la compañía y qué está pasando, y fue, en el año 2010, cuando, yo creo que él consciente de que hay mil iniciativas que estamos haciendo en RSC, en los 190 países dónde Unilever opera, pero la verdad, que está un poco desordenado y tampoco somos famoso por nada, por decirlo de alguna manera. Es decir, yo al final, qué legado voy a dejar como Unilever porque soy una compañía altamente comprometida socialmente, pero tampoco se me reconoce por nada. Entonces, yo creo que algo que hizo muy bien, es decir, voy a poner mi RSC en orden, me voy a centrar en cuáles son los pilares que realmente están alineados con el tipo de negocio que nosotros tenemos. Y es cuándo, en el año 2010, se lanza el Plan Unilever para una Vida Sostenible, que este es nuestro plan de RSC.

¿En qué consiste el Plan Unilever para una Vida Sostenible?

Este plan se asienta en tres pilares que son:

- salud y bienestar,
- medioambiente y
- calidad de vida

Y además, cuando presentamos el plan de Unilever para una Vida Sostenible, algo que hace adicionalmente Polman, es decir “y yo además, como primera persona, el primer líder de esta compañía, me comprometo, nos comprometemos como compañía a que vamos a alcanzar tres grandes objetivos para el año 2020. Que además, nosotros vamos a monitorizar y vamos a reportar anualmente, del mismo modo que se reporta en resultados a accionistas cada año, cada año, también vamos a reportar a todos nuestros stakeholders, nuestros compromisos en materia de RSC, con los objetivos que nos hemos marcado y que yo me comprometo públicamente a contar cómo vamos avanzando”.

Entonces fue cuando dice:

- “En salud y bienestar, ayudar a que mil millones de personas tomen acción para mejorar su salud y su bienestar;
- en medio ambiente, reducir a la mitad la huella medioambiental de nuestros productos;
- y en calidad de vida, que el 100% de las materias primas procedentes de la agricultura sean sostenibles.”

Entonces, esto es lo que hace, y desde entonces, hacia finales de abril-principios de mayo, la compañía reporta esos resultados. El año pasado, de esos objetivos, estábamos ya:

- En salud y bienestar, en 300 millones,
- En agricultura sostenible, en un 48%. (Objetivos, yo creo que bastante en el camino de poder alcanzarlos)
- Y la parte de reducir a la mitad el impacto medio ambiental de nuestros productos, ahí sí que estamos bien.

Pero también yo creo que lo bueno que tiene la compañía es que es transparente, es decir, decir aquí no estamos consiguiendo el objetivo, y vamos a analizar por qué no lo estamos consiguiendo. Entonces, cuando analizamos, nos damos cuenta de que, las operaciones que están bajo nuestro control que es todo lo que se hace en las fábricas, realmente lo tenemos muy controlado, porque al final nosotros, es cero *waste*, en las fábricas no se desperdicia nada, no se tira nada, y esto es un compromiso que es así. Se están haciendo las inversiones para reducir al máximo nivel todo lo que es impacto de emisiones de CO₂, control de agua, todo está muy controlado, y ahí sí que estamos haciéndolo muy bien, y estamos en la línea de lo esperado.

¿Dónde no se está impactando más? Nosotros, como nos hemos hecho responsables de también cómo el consumidor utiliza nuestros productos, es cierto que tenemos productos que se utilizan en la ducha, para poner lavadoras, para tomarte un té, para lavar el suelo, todo. Entonces, qué nos ocurre, que al final sí que es cierto que, especialmente en países desarrollados, nos estamos dando cuenta de que el consumidor, no sigue un estilo de vida sostenible, por decirlo de alguna manera, es decir, como sabemos que abres el grifo y sale agua, pues no se es consciente de que con tres minutos para la ducha sería suficiente, o te vas a lavar los dientes, y dejas el grifo de agua abierto, sin ser consciente, ya no sólo a nivel económico, sino, si fuésemos conscientes de que hay países donde la gente se muere por no beber un vaso de agua potable, seguramente, te llevaría a cerrar el grifo del agua.

Entonces, una vez que se crean esos objetivos, dice adicionalmente “ya, pero esto, cómo lo vamos a medir, hay que poner un poco de orden en todo esto”. Entonces, lo que se hace es, decir, para cada uno de los pilares, vamos a llevar a cabo diferentes iniciativas, que evidentemente son variables en función de si hablamos de un país en vías de desarrollo que en países desarrollados, pero que el objetivo al final, es mejorar la salud. Yo para mejorar la salud en un país desarrollado, como puede ser España, mejoro la salud, si por ejemplo, uno de los grandes problemas de salud que tiene este país es el colesterol. Más del 50% de la población tiene el nivel de colesterol elevado. Entonces, nosotros, ¿cuál es nuestro compromiso? Tenemos que crear conciencia en la sociedad española de que realmente te puedes morir por tener un nivel de colesterol elevado. Es un enemigo silencioso, que no duele, hasta que un día, no te has dado cuenta, te ha dado un infarto, porque se te ha taponado la arteria, y te ha dado un infarto. Entonces, nosotros, lo que queremos es prevenir muertes y hacer que la gente viva más años, porque el tener el colesterol elevado hace que pierdas, un 7,5% de años de vida.

Entonces claro, esto, imagínate, en un país desarrollado, en un país en vías de desarrollo, la iniciativa es distinta. En un país en vías de desarrollo, una acción que se está haciendo, por ejemplo es que, los niños, muchos, no llegan a la edad de cinco años, porque se mueren por diarreas, por infecciones respiratorias, y esto es debido a que realmente, cuando nosotros... es decir, aquí en países desarrollados que la gente

se lave las manos después de hacer sus necesidades, realmente es por un tema de respeto por la persona con la que después tu vas a relacionarte, porque realmente después de ir al lavabo y hacer tus necesidades, las manos es un foco de intoxicación bacteriana y puedes contaminar a otra persona. Entonces por eso se dice, lávate las manos con jabón para evitar todos esos gérmenes que al final pueden provocar que una persona tenga una diarrea, tenga una infección respiratoria y tal. ¿Qué ocurre? Que en esos países, como no lo hacen, realmente se muere la gente. Los niños se mueren por enfermedades infecciosas, respiratorias, por diarrea. Entonces, nosotros, por el mero hecho de lavarte las manos con jabón, y crear esa campaña de educación que estamos haciendo, que estamos llegando a millones y millones de personas y de niños, lo que se educa, eso, lávate las manos con jabón, damos el jabón, después de hacer tus necesidades, y de hecho se reduce el riesgo de enfermedad respiratoria y de diarreas en un 25%.

Esto es lo que nosotros estamos haciendo. Entonces lo que luego contabilizamos es el impacto que tenemos, en cuántos consumidores estamos impactando.

¿Cómo se realiza el reporte?

Se ha creado ha sido un modelo de reporte mundial. Entonces, para ese reporte a nivel mundial se ha creado como un tipo de *scorecard* (cuadro de mando integral), para que nos entendamos, como una plantilla, como una hoja Excel con los diferentes objetivos. Se lleva a los países, y cada país, lo que hace es reportar lo que está haciendo. Entonces, nosotros reportamos, todo se suma y va al global.

Entonces, nosotros, la manera de reportar, se hace a través de lo que nosotros llamamos los *high impact hits* (h&h), los hitos de más alto impacto a nivel de país. Entonces, lo que hacemos es que cada país tiene sus *high impact hits*, es decir, yo a lo mejor estoy haciendo acciones de colesterol, porque la final, mi entorno, es distinto, pues puede que de que tengan, incluso los nórdicos, que se cuidan más, y quizás tienen el colesterol más controlado que lo tenemos en el sur de Europa. Entonces, yo lo que tengo en mis *high impact hits* es qué acciones voy a hacer para contribuir al Plan de Unilever para una Vida Sostenible. Y esto se llama los *high impact hits*. Cada país tiene su *template*, y vamos reportando. Todo se suma, y al final, pues todo llega a nivel mundial, para poder reportar.

No es fácil, todo el tema de mediciones, de poner un poco de orden. Incluso, ver cómo la sostenibilidad cuáles son los KPI (*Key Performance Indicator*), los indicadores que muestran realmente que la sostenibilidad, realmente puede contribuir incluso para las empresas a crecer adicionalmente, eso es difícil. Es muy difícil. Pero bueno, ahí estamos.

Nosotros, en mi caso, lo que también está bien, es que como yo lidero sostenibilidad en Europa, yo creo que cada vez más estamos afinando nuestra manera de trabajar. De hecho, te puedo decir, que esto se lanzó en el 2010, y fue el año pasado, cuando se creó mi rol de liderar un poco la sostenibilidad a nivel de Europa. Entonces, lo que yo hice el año pasado, que empecé el año pasado, fue, crear la estrategia europea de sostenibilidad para Unilever para Europa, que se basa, un poco mi *thinking*, apoyado un poco con los inputs que he recibido de todos los países ha sido un poco: ¿cuáles son los problemas en el entorno europeo? ¿Qué está pasando? ¿Qué cosas podemos hacer nosotros y que esté alienado con el negocio? ¿En qué podemos contribuir?

¿Cuáles son las grandes líneas de actuación en esta estrategia europea?

Las cuatro grandes prioridades en materia de sostenibilidad que vamos a trabajar este año, de manera común (lo cual, luego no significa que tú luego no puedas hacer iniciativas pequeñas más locales), pero las comunes para tener un gran impacto en la sociedad europea, van a ser:

- “Health heart”, todo lo que es salud cardiovascular, a través de ProActiv. Dentro de los que es salud y bienestar.
- En la parte de medio ambiente, le hemos llamado “*cost and waste*”, es costes y desperdicios, que ahí sería todo lo relacionado con el área de operaciones, todo lo que es la *supply chain*, las fábricas, economía circular, para garantizar pues que, realmente promovemos el reciclado, reutilización de envases, etc.
- Y en la parte calidad de vida, aquí hay dos grandes iniciativas:
 - o Todo lo que es agricultura sostenible, es decir, que las materias primas procedentes de la agricultura son sostenibles.

- Un proyecto precioso, que además en Europa se lidera desde España, independientemente de que yo esté liderando la sostenibilidad en Europa, pero ya era un proyecto asignado a pilotarlo desde España, que se llama a nivel mundial *Feet on the street*, y nosotros, en España le llamamos *Frigo y tú*.

En la parte de mejorar la calidad de vida, uno de los grandes problemas que nos encontramos en Europa, y realmente en España, que es uno de los países dónde el nivel es más elevado, es el porcentaje de desempleo juvenil, que estamos en torno a cifras del 55%. Entonces, actualmente estamos creando, bajo la marca Frigo, un modelo de negocio de venta en espacios abiertos, para recuperar un poco lo que era antes la antigua venta de helados ambulante, que permita ofrecer empleo a gente joven, tanto a estudiantes, o gente también que no ha tenido la oportunidad de estudiar, pues que también puedan encontrarse en riesgo de exclusión, pero que realmente tenga también las capacidades, en el sentido de que sea gente que tenga unas habilidades para poder vender helados. Porque al final, la venta ambulante, pasa de que tú tienes que ir a la búsqueda de que te compren helados, no es como un quiosco que siempre estás ahí y el señor puede venir o no puede venir. Se tienen que buscar esas habilidades un poco más de ventas, esa picaresca de que al final pues nosotros les dotamos de un carrito, de una bicicleta de *piaggio*, que es como una moto con remolque, entonces se van moviendo, una vez que obtenemos la licencia por parte del municipio para poder vender en espacio público. Y entonces lo que se hace es decir, pues mira, este fin de semana hay una carrea solidaria, o hay un concierto por la noche en la plaza del pueblo, o hay un encuentro de una organización de no sé qué... entonces, pues que esa persona pueda tener su recorrido y provocar la venta de helado.

Bajo este modelo, este año en España esperamos crear 500 puestos de trabajo, lo cual está muy bien, y queremos crear un modelo que sea "*proven and repeatable*", para que luego lo podamos replicar en otros países de Europa.

¿Cómo se aterriza la estrategia europea en los diferentes países?

Lo que yo he hecho ha sido, contar la estrategia en todos los países de Europa. Cómo la vamos a trabajar. Esto es una parte de la estrategia, las prioridades. Y luego esas prioridades también pasan, pensando en los *stakeholders* con los que nos relacionamos, entonces, esas prioridades, por una parte, cómo las vamos a hacer que nuestros empleados la abracen, es decir, nosotros también necesitamos el compromiso de que los empleados cada vez más se crean todo lo que es sostenibilidad, porque son los primeros embajadores que tenemos, y tienen que hablar de ello. Además somos conscientes de que cada vez más, la gente joven y el talento que incorpora a las compañías, cada vez más eligen Unilever, una de las grandes causas es porque es una compañía con un fuerte compromiso con la sociedad. Entonces, te dicen, no, yo quiero trabajar en una compañía, que tiene un fuerte compromiso con la sociedad, entonces, una vez que estén dentro, también tenemos que mantener ese espíritu de decir, somos, porque además es verdad que lo somos, entonces también un plan de activaciones internas para que sean muy conscientes de todo lo que es el mundo en torno a la sostenibilidad. Esa es una.

A parte de los empleados, ¿Cuáles son los principales stakeholders de Unilever en materia de RSC?

Luego, otros *stakeholders* para hacer acciones, nosotros pensamos de que todos los *partnerships* son muy relevantes. *Partnership*, es decir, por ejemplo, si yo hablo de crear concienciación del colesterol, pues lo ideal sería que buscara alguna fundación para que realmente tuviese el aval y apoyara todo lo que estamos haciendo. Por ejemplo, nosotros en España estamos trabajando con la Fundación de Hipercolesterolemia Familiar. Ofrecerle el *partnership* para cada una de las acciones que estamos haciendo.

Y luego, al final, ¿Nuestros productos dónde se venden? En el punto de venta, entonces para nosotros también es muy importante la labor que nosotros podamos hacer con nuestros clientes. Estamos cambiando un poco el *thinking*, en el sentido de que, si antes éramos más nosotros los que íbamos y proponíamos las acciones para hacer; ahora lo que estamos haciendo, que yo creo que estos es fantástico, es co-crear planes conjuntamente. Esto significa que los hacemos conjuntos, es decir, yo ahora no voy y te digo, "mira, esta es mi presentación, esto es lo que quiero hacer en tu punto de venta, en la estantería, dónde está mi producto, esta es la propuesta que te hago", ahora lo que estamos haciendo los países es co-crear, es decir, cuáles son tus prioridades, cuáles son las mías, en materia de sostenibilidad, cómo las ponemos en común, y cómo hacemos un plan para que sea más grande.

Cuando hablas de clientes, ¿haces referencia a los distribuidores?

Sí, con los distribuidores, con un Eroski, con un Alcampo, con Carrefour, con todos estos, que son los que tienen contando final con el consumidor.

Toda esta estrategia, lo que yo he hecho, ha sido, contar la estrategia a todos los países, cómo ha quedado finalmente. Luego asegurar que llega de la mejor manera a toda la organización en Europa, que todos los empleados conozcan cuál es la estrategia europea y cómo eso se materializa en la estrategia local. Es un poco hacer bien los deberes para que todo el mensaje esté alineado *across Europe*.

Y luego, lo que estamos haciendo es que cada país, está reportando lo que está haciendo.

Que en vuestro caso ¿Sería el plan Unilever Comparte?

En nuestro caso, una de las acciones, por ejemplo, es el plan Unilever Comparte. Pero es sólo una de ellas. Nosotros en la parte de mejorar la calidad de vida, queremos mejorar la calidad de vida, y la salud y el medioambiente, y todo, de una ciudad como Viladecans, que es dónde tenemos la sede. Y hemos creado Unilever Comparte, que es casi nuestro Plan Unilever para una Vida Sostenible, aplicado en cómo se materializa en una ciudad, que cubre las tres patas.

¿Adicionalmente trabajáis en los tres ejes de la estrategia europea? ¿Cómo?

Estamos trabajando en Flora ProActiv con todo el tema de concienciación para cuidar el colesterol, te puedo decir además, no sólo que estamos trabajando sino que lo estamos haciendo tan bien, tan bien, que somos el país a nivel mundial, donde Flora ProActiv, crece más. Y esto, realmente, cuando se hace el análisis del porqué en España, es porque en España hemos hecho iniciativas muy relacionadas con consumidor, muy relacionadas con la concienciación de la importancia que tiene reducir tu colesterol, que todo eso, está impactando muchísimo en los resultados. De hecho, estamos creciendo doble dígito, que es una barbaridad, hemos incrementado penetración en los hogares, y lo estamos haciendo bien.

Nosotros, una de las grandes iniciativas que han contribuido más es cuando hicimos el reto de Redueña, que te sonará, era un pueblecito, bueno, hubo mucha publicidad que salía por la tele, que redujo su colesterol. Era un pueblo entero que aceptó el reto. Y luego creamos el día nacional contra el colesterol en España. El 19 de septiembre es el día nacional contra el colesterol en España, una idea registrada por Unilever, y es nuestro ese día. Es un día celebrado en toda España, pero registrado por Unilever. Y entorno a ese día, presentamos estudios de cuál es el colesterol de las familias, cuál es el individual, cómo influye el estilo de vida en el colesterol, y tal. Y hay mucho bombo, igual que se celebra el día del agua, o el día del medio ambiente, pues el día del colesterol. Pero realmente es una iniciativa nuestra.

También estamos trabajando con Knorr con todo lo que es agricultura sostenible. Estamos trabajando con Feet on the Street. Y estamos también con las fábricas trabajando directamente todo esto.

Yo diría que en materia de RSC, es muy importante todo lo que alineamiento en el mensaje. Tener una narrita clara para que el mensaje que nosotros queramos dar, de por qué queremos ser famoso, que lo podamos contar de la mejor manera posible.

Hacemos un montón de iniciativas que te voy a dar para que tengas, por ejemplo, en la parte de reducción de impacto medioambiental, estamos muy enfocados en todo lo que es *food waste*, desperdicio alimentario. El año pasado hicimos una guía de desperdicio alimentario, que la creamos el comité de sostenibilidad de Unilever España. Esta guía la hicimos nosotros con todos los contenidos, recetas, etc. La verdad es que la presentamos en el Ministerio, les encantó y tenemos hasta el aval del Ministerio en la guía.

Y luego como realmente también nos dimos cuenta, somos conscientes de que tenemos que educar al consumidor y cambiar un poco su comportamiento, su modo de vida para que sean más sostenibles. Hicimos esta edición que es un poco como inspirar un modo de vida sostenible. La hacemos a través de lo que decimos “las cinco palancas para el cambio”. Yo cuando quiero cambiar los hábitos de alguien, las cinco palancas bajo las que Unilever se mueve son un poco en resumen:

- Primero haz algo que se entienda. Al final tienes que crear conciencia de Algo que la gente diga, al final qué me están diciendo, por qué. Yo soy consciente de este hábito.
- Luego que intentes cambiarlo de manera fácil. Que al final no le compliques mucho la vida.
- Luego que se lo has contado tan fácil que lo pueda desear cambiar. Es decir, qué diga, yo lo voy a desear cambiar porque yo antes, dejaba el grifo del agua abierto, pero es que yo ahora deseo

cerrarlo, porque cada vez que lo cierro me acuerdo de que en otros países esta gente estaría salvada porque tendría agua potable.

- Que tenga un reconocimiento. Que diga qué bien que ahora cierras el grifo y puede ser un reconocimiento más emocional o de la factura del agua.
- Y al final que lo conviertas en un hábito.

Haciendo un poco de resumen. Tenéis el tenéis el Plan Unilever para una Vida Sostenible a nivel Global, que luego se materializa en una estrategia europea a partir de la cual país, plantea sus diferentes alternativas. ¿Lo he entendido bien?

Sí, cada país trabaja sus diferentes alternativas.

¿Esto que me muestras son los reportes globales de los que me hablabas?

O sea, aquí lo que hacemos es un poco, mira, aquí tenemos los reportes mundiales anuales. Aquí verás, la manera de cómo reportamos. Tienes el reporte del 2011 y del 2012. El 2013 está colgado en la web. Entonces fíjate, en agricultura sostenible estamos en un 48 ahora, y en el primer año estábamos en un 24, que tampoco estaba mal.

Nosotros nos preocupamos y ocupamos de todo el ciclo de vida de nuestros productos. De cómo al final se utilizan las materias primas que voy a utilizar, cómo se elaboran las materias primas que voy a utilizar en mis productos, cómo al final los fabrico, cómo los distribuyo y cómo el consumidor hace uso de ellos y cómo al final se eliminan. Entonces aquí vas a ver muchos ejemplos de cómo se hace. Aquí tienes los tres pilares, salud y bienestar, medio ambiente y calidad de vida, y luego, dentro de cada uno de ellos qué cosas se están haciendo.

- Pues salud y bienestar, en higiene, en nutrición,
- Toda la parte de gases de efecto invernadero, agua, desperdicios...

Y aquí ves los indicadores que se establecen a nivel mundial, y que no todos los aplicamos en todos los países, es decir, por ejemplo, nosotros al final, soja, pues no estamos utilizando soja, pero sí que es cierto que en los países donde se utiliza soja va a ser sostenible. Después, de todo este *summary*, de todas estas iniciativas, tú al final escoges, las que a ti te aplican como país. Que es lo que tú, como país, reportas. Aquí tienes los 50 indicadores que nosotros estamos midiendo. Aquí te explica un poco cada una de las áreas, cómo es nuestro *approach*, y cómo se está haciendo. Ves los *targets*, y ves cómo lo estamos haciendo. Este es el reporte global.

Porque además, cada vez más, lo que quieren es que presentemos reportes a nivel global. Y luego, destacar algunos ejemplos de lo que estamos haciendo nosotros. Este está muy bien, del 2012, que empieza a explicar un poco el contexto, y es que en el 2050 seremos 9 millones de habitantes en el mundo ¿Vamos a tener comida para todos esos habitantes? ¿Es sostenible el tipo de agricultura que estamos ofreciendo? 200 millones de personas desempleadas, 2 millones de niños que mueren cada año de diarrea y neumonía, enfermedades respiratorias, el cambio climático se está acelerando,... al final el 40% de la agricultura sostenible está sufriendo de que realmente pueda desaparecer, o sea, todo el tema de las tasas que se aplican a los alimentos,... el tema de la obesidad, en los países desarrollados una de cada diez personas es obesa, entonces aquí, te pone un poco la importancia de lo que yo te decía, nuestra estrategia como compañía, nuestro plan, cuáles son los *challenges* que tenemos, la importancia de trabajar en el *partnership*, que es muy importante trabajar con ellos. Es lo que tú decías ¿Cómo os relacionáis con los *stakeholders*?

La relación de los *stakeholders* al final es para hacer posible, conseguir esas prioridades, es decir, nuestros *stakeholders*,

- en el caso de Proactive ya te lo he dicho;
- en el caso de Unilever Comparte, los *stakeholders* es puro ayuntamiento, que empecé con el alcalde, al alcalde le encantó que nosotros pudiésemos cubrir ciertas necesidades que ellos tenían, y a partir de ahí, mis *stakeholders* clave están siendo, la gente de educación, para todo lo que son iniciativas en colegios para mejorar la salud, que estamos haciendo los talleres de desayunos saludables, los talleres de autoestima, talleres de higiene bucal. Medio ambiente, es la otra área del ayuntamiento, con quienes hemos puesto en marcha el concurso, que además finalizará este mes, el concurso del Gran Ahorro. ¿Lo conoces? Si no ya te pasaré alguna

presentación. El gran ahorro de ver realmente cómo vamos a conseguir reducir el consumo de agua, luz y energía en los hogares, o sea, y acabará, reportaremos y presentaremos.

Y en la parte de Calidad de Vida, estamos trabajando con asuntos sociales. Yo me involucré en el pleno del ayuntamiento de asuntos sociales, y ahí es dónde vemos realmente cuales son las necesidades de la ciudad. Y a partir de ahí, sí que es cierto que tus *stakeholders* son aquellos con los que haces posible que todas las acciones realmente se puedan implementar de manera adecuada.

Este documento te va a ayudar mucho a ver cómo hace la compañía para abrazar la sostenibilidad en todo, en la compañía en el mercado, con nuestros proveedores, a través de los *partnerships* que establezcamos. Aquí te cuenta un poco los *high levels* de la compañía, las categorías que tenemos, y volvemos un poco a los 50 KPI's que antes hemos visto. Ves que se van repitiendo, y vamos viendo cómo vamos avanzando. Ahora ya te he dicho que estamos en 303, en el 2012, llevábamos 224 millones de personas, o sea que vamos avanzando. Y aquí te va contando un poco, qué cosas estamos haciendo en cada una de ellas nuevamente.

¿Cómo trabajáis el programa de agricultura sostenible de Knorr desde España?

En España tenemos un proveedor de tomate, que se produce en Badajoz. La parte de Knorr es muy bonita.

Te cuento un poco muy rápido con Knorr. Además es muy bonito. Nosotros trabajamos con un proveedor que se llama Agraz¹⁷⁷, que es un agricultor que se encuentra en Villafranco de Guediana que está en Badajoz, ¿Qué hemos hecho con este agricultor? Hemos trabajado directamente con él y le hemos enseñado nuestro código Knorr de agricultura sostenible que tiene 11 indicadores, que le dice, para que tú puedas trabajar con Knorr y auditar y certificar que tus campos producen tomate de manera sostenible, tienes que trabajar de esta manera. Es decir, tipo, pues sólo vas a regar cuando realmente la tierra lo necesite y para eso tienes que implantar sondas de humedad enterradas a 30 centímetros, que te dirán cuándo el campo necesita ser regado. Uno. Pesticidas, cómo los pesticidas pueden tener impacto en emisiones de CO2, lo que vamos a controlar, es realmente, si necesitas al final aplicar pesticidas, para la tierra, si la tierra no está nitrogenada de la manera que necesita, pues vamos a hacer mediciones determinadas; plaguicidas, pues vamos a poner como unas redes de feromonas, con la hormona sexual que atraen los insectos, y cuando veamos que realmente sí que hay una plaga, pues vamos a aplicar plaguicidas, pero si no, no es necesario. Se ha trabajado con ellos de tal manera que le hemos desarrollado, que actualmente, este proveedor, exporta a trece países de Unilever y produce 185.000 toneladas de tomate para Unilever. Eso también se puede aplicar a otras materias primas producidas en otros lugares de Europa, que nos traen materia para aquí.

Trabajamos de esta manera. Entonces ¿Qué hemos hecho? Trabajamos con agricultores a nivel mundial para hacerlos más competitivos, para poder desarrollarles y tal. Nosotros, en nuestro caso, tenemos el ejemplo Español, que es con el de los tomates. Entonces está ahorrando, produce eso, y por la manera de trabajar con nosotros, ahorra al año 1.500 millones litros de agua por hectárea. Por haber implantado el sistema de sondas, etc. Luego también, la Fundación Unilever, cada año tiene un millón de euros, que cuando los agricultores presentan sus proyectos, les pueden dar esa financiación para llevar a cabo el proyecto, pero les da el 50%. O sea, si tú presentas un proyecto a la Fundación Knorr, y dices, mira es que yo voy a implementar el sistema de zonas por estos y tal, dices, otras muy bien. ¿Cuánto te cuesta? ¿50? Vale, yo te daré 25, tú pones el otro 25. Estamos trabajando así y está funcionando bien.

El año pasado nos fuimos el 29 de julio en un viaje de prensa. En el viaje de prensa nos llevamos a varios periodistas y allí les enseñamos todo lo que es agricultura sostenible.

¹⁷⁷ www.agraz.com

ENTREVISTA A MIGUEL MARTÍ

Project leader de Soy Frigo

Me gustaría que me contaras el proyecto Frigo y tú, en qué consiste, su origen, etc., pero primero, ¿me podrías explicar tu trayectoria en Unilever?

Yo estoy en la compañía Unilever desde finales de 2011, cuando asumí una posición de responsable de *trade marketing* o de *channel manager*, sobretodo basado en todo lo que es la gamma de restauración de toda la división de helados de la compañía.

¿Actualmente cuál es tu cargo y funciones en Unilever?

A finales de 2013, hubo una visita de negocio de Paul Polman a España y Portugal, y evidentemente, los *seniors manager*, uno de los problemas que comentaron era la problemática que existía a nivel de crisis económica, a toda la tasa de desempleo enorme, que había en ambos países.

A partir de ahí, Paul Polman sugirió convertir esta amenaza en una oportunidad. Hay otros países como Tailandia, como el sur de África, como la India, dónde a través de la venta de helados se fomenta lo que es el autoempleo y se mejora la empleabilidad de la gente joven.

Entonces, él lanza este *challenge* a los *seniors managers* de aquí, de España, al *chairman* para que empezara a darle una vuelta. Y Paul Polman, comentó “si es necesario tener un presupuesto adicional, pues bueno, plantead un proyecto y si hay que dotarlo, se dota, se prepara un plan de negocio, etc.” Dos meses después, se presenta al presidente de Europa, al *chairman* europeo, un plan de tres diapositivas, en el cual se considera que, evidentemente hay un problema de tasa de desempleo, y que sí que se puede explorar la idea de poder generar negocio vendiendo helados y que se requiere para empezar una inversión para equipamientos y para tener una persona responsable del proyecto.

Esto fue en febrero cuando el presidente de Europa dice sí. Nos cedieron alrededor de dos millones de euros, en inversión de equipamiento para empezar a trabajar. Y que dos meses después tenía que haber ahí un plan de negocio mucho más elaborado con un plan elaborado de plan de negocio y con unos objetivos también de empleabilidad.

En marzo, a mí en España y a un compañero mío en Portugal, Miguel Lereu, nos asignan como *Project leaders* de este proyecto, a más de nuestras posiciones, en ese momento. Y nos envían a Tailandia. Vamos a Tailandia para conocer toda la operatividad de la venta de helados en los países dónde realmente controlan muy bien ese negocio. Allí conocemos desde cuáles son los mejores equipamientos, cómo organizan todas las rutas, cómo planifican las diferentes ubicaciones, cuáles son los indicadores de éxito que tiene que tener cada una de las localizaciones, qué volumen de personas tiene que tener una localización o punto para ser rentable, cómo trabajan ellos el objetivo de autoempleo, de empleabilidad, etc.

Entonces, tuvimos la suerte de estar en Tailandia, pero no sólo conocer el mercado tailandés, sino que nos organizan un workshop de *mobiling*, entendido en los elementos de movilidad de todo el mundo. Entonces allí llega un indio, un vietnamita, un sur africano, un mexicano, una brasileña, y nosotros, los europeos. Y nos explican los mejores casos de éxito, y también los principales errores que han tenido en los últimos años con respecto a este negocio. Entonces claro, es como un chute de conocimiento, de lo bueno y lo malo, para poder arrancar lo antes posible en Europa.

¿Dentro de Europa, España es el primer país dónde se implementa?

Sí, ahora te comento. Entonces, a partir de ahí. Prefiero ir cronológicamente.

Entonces, todo ese conocimiento nos lo traemos. Estamos hablando de marzo de 2014. Y empezamos a elaborar ese plan de negocio con unos objetivos de empleabilidad y unos objetivos de rentabilidad, también por cada uno de los equipamientos, empezamos a trabajar qué equipamientos serían los más adecuados. Empezamos a solicitar las licencias municipales, para poder colocar los equipamientos. Empezamos a poner la maquinaria en marcha de todo este proyecto.

Y conforme empiezas a poner la maquinaria, todo son inconvenientes. Desde las dificultades administrativas para conseguir las licencias. Hoy en día, en todos los ayuntamientos la normativa es clara: la venta ambulante está prohibida. No hay un ente nacional que diga: “sí, pues ok, me interesa el

proyecto, podéis vender en la calle”. No. Siempre todo pasa por ordenanzas municipales. Por lo tanto, si quieres 500 ubicaciones, tienes que ir a 500 ayuntamientos.

¿De esto te encargas tú como project leader?

Yo y el equipo de ventas. El equipo de ventas, que uno de los puntos, evidentemente es visitar ciertos ayuntamientos. Yo coordino.

Entonces, a partir de ahí se va con el proyecto. Se va a ayuntamientos y nos comentan “Ui, estáis viniendo en mayo, si nosotros las licencias las dimos en enero. Habéis llegado tres meses tarde”. Pues sí, y uno de mis frases famosas es “no hemos llegado tres meses tarde, hemos llegado nueve meses pronto. Hablemos ya para enero.”

Entonces intentamos comprar los vehículos. Éstos vinieron con cierto retraso por problemática de frío. Tuvimos que desarrollar equipamiento especial por las condiciones de la arena de España. No es la misma arena la de Brasil, México o Tailandia, que el tipo de arena de aquí. Como ves, problemas mil. Pero todo esto es lo que te hacía aprender.

Entonces, efectivamente, sólo las multinacionales se pueden permitir el lujo de tener un proyecto 6 meses de prueba y de aprendizaje. Entonces ¿qué aprendimos? Cuáles eran los mejores equipamientos, cómo teníamos que desarrollar los equipamientos en cuanto a condiciones de frío, en condiciones de visibilidad también. La visibilidad que nosotros elegimos era muy Frigo, muy rojo y blanco, y al consumidor no le atraía lo suficiente, no le seducía a la hora de presentarse. Aprendimos cómo entrar en los ayuntamientos, como tener qué presentar el proyecto... bueno, aprendimos lo más importante del proyecto. Y entonces entendimos que estábamos ya listos, en enero de 2015, para preparar un plan mucho más sólido.

A partir de aquí ¿Qué es lo que se hace en Unilever? Hablamos de Unilever a nivel mundial, entonces, tienes una parte de países emergentes y países en desarrollo, en los cuales ya existe este modelo de movilidad, que ya está probado. Y lo que se está buscando es cómo ampliar este modelo en otros países de su entorno, buscar otros países no sé Nigeria, otros dónde poder ampliar este proyecto. Eso por un lado, y por otro, es en los países desarrollados, que estamos hablando de Europa, Australia y Estados Unidos y es, vale, vamos a coger ese modelo que es exitoso en países emergentes, y vamos a adaptarlo al contexto socio-político. Y a partir de ahí, creemos un modelo que se pueda replicar en los diferentes países desarrollados.

Entonces, en este momento, España y Portugal, somos países piloto. Somos países que estamos haciendo ya el test año completo, 2015. Y estamos desarrollando un modelo en el cual tú puedas fácilmente replicar en Italia, en Grecia, en el sur de Francia, donde se considere. En ese modelo, tenemos que trabajar, cuatro o cinco fases:

1. Una es los equipamientos, cuáles serán los mejores equipamientos.
- 2.Cuál es el *approach*, cómo tienes que ir al ayuntamiento y qué tipo de *partners* es bueno que te abran esa llave de licencias.
3. ¿Qué pasa en el punto de venta ¿qué activación sucede el punto de venta para que a un consumidor le seduzca ir, compre y se vaya satisfecho de lo que acaba de hacer. Tiene que pasar algo en ese punto de venta, no sólo es una transacción de helados, sino que tiene que haber algo más.
4. Contrataciones. ¿qué modelos de contrataciones vamos a tener con todo el personal? Si son contrataciones directas, indirectas; qué perfiles, etc. Todo el modelo competencial de Recursos Humanos.
5. La ejecución. ¿Cuáles son las localizaciones y los canales más rentables? Y qué indicadores de éxito son los más aconsejables. Es decir, un indicador de éxito es, que si tú pones un equipamiento en un paseo marítimo, mínimo tiene que haber 4000 personas paseando por ahí. Porque nuestra ROI, nuestra tasa, que se llama *pick up rate*, de todas las personas que pasan las que te pican un producto, tiene que estar entre el 1-2%. Entonces, por cada uno de los canales, ubicaciones o rincones, tenemos indicadores de éxito.

Todo esto se tiene que englobar en un manual que se llama un *Toolkit*, y este *Toolkit*, mañana, en Italia, pueden decir, “a mí me interesa este negocio, ¿Qué tengo que hacer?” Pues el *Toolkit* le dice los pasos que tiene que hacer para desarrollar el modelo.

Y esto es lo que Ana Palencia, en su punto de comunicación... Esa parte de *Toolkit*, es la que está desarrollando ella. Y el de recursos humanos está desarrollando la suya, el director comercial está desarrollando todo el tema de ejecución y localizaciones, el personal de cabinets está desarrollando el tema de equipamientos, etc.

¿Cuántos departamentos están trabajando en este proyecto?

Es transversal, todos. Yo soy el Project leader, pero están implicados todos los departamentos. Desde finanzas, recursos humanos, tema de equipamientos, comunicación, ventas, marketing,... todos. Es un proyecto súper transversal.

Entonces, imagínate mis reuniones, cada vez son más numerosas, porque claro, a todo el mundo le toca un poquito. Y todo el mundo tiene que saber el *update*, de cómo va el proyecto. De si ha habido un problema legal, financiero, etc.

Entonces en el punto en el que estamos ahora, pues cómo te he comentado. Estamos en el plan de implementación del 2015, más en paralelo trabajando todo ese modelo, todo ese *toolkit* para que sea un modelo replicable en otros países.

Entonces ¿en qué consiste nuestro proyecto? El nombre *Frigo y tú* ha sido cambiado hace una semana, todavía no te puedo decir el nuevo.

Entonces ahora te voy a enseñar la presentación que hice al Ministerio de trabajo, a la ministra. Entonces, yo cuando voy a cualquier ayuntamiento, e incluso a la propia ministra, se le hizo esta presentación. Primero se le cuenta quién es Unilever, porque Unilever posiblemente no es conocido como empresa, pero sí por las marcas que comercializa. Entonces se le intenta explicar quién es Unilever y sobretodo el Plan de Vida Sostenible, que es el plan de RSC que tiene Unilever a nivel mundial.

Estrella: A esta reunión con el ministerio, ¿Vas tú solo o vas acompañado de algún otro departamento?

A lo que son las reuniones de *alto standing*, evidentemente el departamento de comunicación asiste conmigo. Y luego hay otros ayuntamientos que ya voy yo, con un jefe regional. Siempre voy acompañado, nunca voy solo a estas reuniones. Normalmente siempre alguien de la zona.

Entonces, volviendo a la presentación, estos son los tres grandes pilares de la estrategia, en el cual este proyecto de Frigo y tú está en el de Mejorar la calidad de vida. Entonces aquí les explico cuál es el principal problema, el porqué de este programa, la tasa de desempleo juvenil en España es del 55%, en Europa es el 25%, pero en España es el 55% y en algunas comunidades está rozando el 80%. Les comento cuál es la misión del programa que es "facilitar la inserción laboral de jóvenes menores de 30 y fomentar el autoempleo y el emprendimiento".Cuál es la ambición de Unilever en Europa, que es generar 10.000 puestos de trabajo en 2020. Estamos hablando de que en España y Portugal en dos años llegaremos a 1000 personas, pero si eres capaz de replicarlo en 10 países, pues llega a 10.000. Tampoco es tan inalcanzable, aunque parezca mucho. Por eso lo del modelo es vital, que sea un modelo bien hecho y que sea fácilmente replicable, porque si lo hacemos bien, esto está chupado.

Le explicamos en qué consiste la actividad. Nosotros siempre intentamos no pronunciar la palabra "venta ambulante", porque cuando hablas de venta ambulante se pone nervioso todo el mundo, porque piensan "venta ambulante igual a prohibido". Entonces siempre hablamos de venta de helados en espacios públicos. Intentamos jugar con el juego de palabras, porque nosotros nunca vamos a vender en movimiento. Nosotros entendemos venta ambulante cuándo estás moviéndote, te paran y vendes. Nosotros siempre vamos a decir, "no no, tú dime en qué esquinita me pongo que no genere ningún conflicto con ningún restaurador ni con un cliente actual y yo me estoy ahí durante 3- 4horas y si quieres podemos conseguir dos-tres licencias de 3 a 7h estoy aquí, de 8 a 12h estoy en otro sitio, pero yo nunca voy a vender en movimiento". Es como si fuese un quiosco móvil. Que yo me pongo y abro, o me pongo y vendo. Y esta es la actividad económica que puede ir por diferentes canales:

- Desde ferias y fiestas patronales. Fíjate que fiestas medievales-artesanales hay más de 10.000 en España. Fiestas patronales tienes una por pueblo, y hay 8000 municipios.
- Zonas comerciales
- Playas y zonas de baño
- Eventos deportivos

- Centros históricos
- Parques y jardines

Bueno, la lista es interminable. Al final, nuestras localizaciones es dónde haya gente y en momento de ocio. Es muy importante el momento de ocio. En el metro hay gente, pero no hay momento de ocio. Entonces, esa ecuación es importantísima.

Unilever hizo la apuesta, y confió en este proyecto con esa inversión de equipamientos, y se aplicó un programa que consistía en tres cosas:

- En capacitar a personas
- Generar empleo
- Y hacer un seguimiento.

La capacitación son unos talleres que a través de un tercero, en este caso Manpower. Unilever y Manpower dan a toda la gente que va a participar en el proyecto, desde algo muy básico de cómo montar el currículum digital a cómo promocionarlo por redes sociales a nociones de técnicas de ventas, de gestión de stocks, se le da un certificado de manipulación de alimentos. Un módulo que nos gustaría que fuese más extendido en el tiempo. Estamos hablando sólo de tres días, peor que sí que toca todo lo más básico.

Se genera empleo, nunca de forma directa, nosotros siempre contratamos a través de un tercero como Manpower o consideramos que uno de nuestros clientes actuales, por ejemplo un camping, nosotros le cedemos un equipamiento y el camping está obligado a generar empleo. Es decir, ¿tú quieres este equipamiento gratis para que genere negocio adicional al tuyo? Sí. Pues lo que te pedimos es que generes trabajo. Es decir, yo pongo el medio, tú pones la persona. Y juntos creamos negocio y empleo. Entonces esta es la segunda pata, generamos empleo y sobretodo este año, los candidatos que estamos eligiendo, suelen ser de las bolsas municipales de empleo, sobretodo de servicios sociales. ¿Porqué? Por esto, nosotros empezamos a trabajar con diferentes fundaciones Exit¹⁷⁸, y ahora este año, se llama Faedei¹⁷⁹ es un *partner* muy importante para los próximos años.

El año pasado estuvimos trabajando mucho con colectivos de riesgo de exclusión social, y esto no significa gente que venga de la cárcel, o gente drogadicta. O sea, un chaval sin estudios, es un chaval con riesgo de exclusión social. Si no encuentran trabajo los que tienen estudios, imagínate el que no tiene estudios. O un chico o una chica cuyos padres se han separado y ha habido algún problema mayor, ese es uno de los colectivos también en riesgo de exclusión social. O sea, todas estas personas, que cada vez hay más, desafortunadamente, nosotros, lo elegimos como target para el año pasado. Y hemos visto que no nos equivocamos porque tiene buena actitud, son súper apasionados con el tema. No queríamos a gente con un máster para vender helados, lo que queríamos es alguien con mucha gracia, con una actitud, que llegara a lo que era el consumidor. Y conseguimos gente que tuviera esta actitud.

Y esto nos refuerza para este año todavía, reforzar más este perfil, y por esto entra en juego Faedei que es la Federación de empresas de inserción en España, actualmente hay 200 empresas de inserción

¿Qué es una empresa de inserción?

Es lo mismo que una empresa normal, porque lo que busca es ganar dinero, no es una ONG. Lo primero que la diferencia de una empresa normal es que los beneficios que se generan se reinvierten en su totalidad, no hay reparto de dividendos entre los socios. Y la segunda es que las empresas de inserción tienen que contratar gente con riesgo de exclusión social y les hacen un itinerario de decir, vale tú trabajas, pero tienes un 20% de tu tiempo que, ¿Qué te falta? ¿El graduado? Tienes tiempo para sacártelo ¿Qué estás en depresión? Pues tienes un 20% de tu tiempo para trabajar esto con el psicólogo. Les hacen un itinerario que les ayuda para que cuando terminen ese itinerario estén ya preparados como cualquier otro joven para buscar trabajo. Estas empresas de inserción tienen diferentes actividades por toda España. En España hay 200, como te he dicho, en Europa hay 2 millones. De repente ha habido un boom de empresas de inserción ¿por qué? Porque el Gobierno puede hacer una política pasiva de empleo, es decir, mañana yo pongo 400€ a los parados de larga duración. O coger esos 400€ y dárselo a esta empresa de inserción para que contrate a esta persona. Eso es una política activa

¹⁷⁸ www.fundacionexit.org

¹⁷⁹ www.faedei.org/es

de empleo. Entonces cada vez más, todos los Gobiernos, sobretodo centroeuropeos están optando por este tipo de políticas activas. Y en España también. Están fomentado que haya empresas de inserción para que activamente estas personas no se desenganchen del mundo laboral.

Entonces ¿aquí entraría el rol del Ministerio de Trabajo?

Sí. El Ministerio de Trabajo es un partner de Faedei. Son asesores del Gobierno, del Gobierno que esté. Son agentes sociales que asesoran de cómo ayudar a hacer políticas de empleo.

Entonces nosotros, ahora ya hay un acuerdo con Faedei para que las personas que podamos contratar sean de empresas de inserción regionales o locales.

Al mismo tiempo Faedei tiene representación europea, entonces, esto mismo. Estará dentro de ese *Toolkit*. Lo que tiene muy bueno también es la conexión política con los Comisarios de Empleo Europeos. Entonces, si somos capaces de firmar un acuerdo institucional a nivel de Europa, pues el Faedei de Italia o el Faideai que se llame de Croacia, pues irán juntos al Ministerio junto a Unilever para presentar el proyecto.

Y luego, evidentemente, las empresas de inserción locales son las que suelen conseguir las licencias para trabajar la venta de helado. Cuando vamos a un municipio, el ayuntamiento X no nos da a Frigo multinacional la licencia, se la da a una empresa de inserción. Es una manera inteligente de resolver la pregunta del alcalde “¿Y si mañana viene Nestlé? ¿Porqué te la tengo que dar a ti y no a ellos?” es que a mí no me la das, se la das a un proyecto de una empresa de inserción, que tiene un acuerdo de RSC con Frigo, que puede tener mañana con otra empresa. Y ojalá, porque eso significaría que estamos generando todavía más puestos de trabajo en España.

Este es un punto clave para 2015, que en 2014 no lo hicimos, que sí que lo hemos incorporado para el 2015.

Entonces, ¿en el 2014 las licencias las tenía Unilever y ahora, en el 2015, lo habéis cambiado?

Sí, y con esto. Estamos resolviendo este problema y se está multiplicando la dotación de licencias.

Entonces, todo esto unido, aquí hay una tendencia de *Street Food*, de las *foodtrucks*. Porque a la gente cada vez más le gusta ver furgonetas que dan comida, y no comida cutre, sino una comida elaborada, sofisticada, Premium. Y bueno, ciertas administraciones se están dando cuenta que esto puede ser también un tipo de ingresos, una actividad económica, y que bien regulado, puede convivir con la actual restauración. Tú en Nueva York o en Londres o en Munich, existe. Es muy común. Pero aquí en España estamos en el país más restrictivo. A veces sin razones. Yo he ido a ciertas reuniones con Consejerías importantes y te dicen: “no, no, mi modelo de sociedad no es gente vendiendo en la calle, yo quiero un modelo de Smart City”. Pero bueno, es que una cosa no tiene que ver con la otra. Por ejemplo Nueva York. Pero lo que hay que hacer es regularlo, que toda la comida esté sanitariamente bien recogida, que la gente esté dada de alta en la Seguridad Social, que se esté cotizando y bien regulada. Si el consumidor cree que es una experiencia diferente y que es algo diferencial, pues pondrá a cada uno en su sitio. De hecho algunas Estrellas Michelin, en Madrid, están cogiendo Foodtrucks, que han transformado y están vendiendo en la calle. Es la mejor manera para dar a conocer sus productos. ¿Quién va a su estrella Michelin? Pues gente de la clase alta. En la *foodtruck* lo hacen más democrático.

Entonces todo esto es lo que la Administración hoy en día está poniendo muchas trabas. Pero que en un futuro inmediato esto se flexibilice. Por ese punto también Frigo y Unilever. Tiene que pasar y tiene que estar ahí, en el momento en se realice tiene que estar ahí. Y para estar ahí tienes que pasar todo este, digamos calvario, en este, pues bueno muchas reuniones son un poco tediosas porque son un sin razones. Pero también es verdad que nos estamos encontrando, por ejemplo el Cabildo de Canarias está encantado. Invitó a 7 ayuntamientos a una reunión para poder apoyar este proyecto. El Cabildo de Gran Canaria apoya cualquier proyecto de empleabilidad para sus conciudadanos invita ayuntamientos a sumarse a este proyecto. Tú da licencia y cogemos a una persona que está en el paro de ese municipio. Dame 4 licencia, 8 personas. ¿Por qué no la tienes que dar? Por ejemplo yo he estado en Lanzarote, y hay uno de los sitios que es Los Hervideros, una zona turística que van con las guaguas y llevan a los turistas, ¿Por qué no puedes poner allí un punto de venta? Estás creando empleabilidad, ahora no hay nada. No molestas a nadie.

Y esto es lo que estamos realizando. Con mucha ilusión para este año.

¿Cómo fue la prueba piloto del año pasado?

En 2014 hubo 350 capacitaciones y 275 empleos totalmente indirectos, más que empleos son puestos de trabajo. Puestos de trabajo en el cual, en algunos pueden estar 3 semanas y otros estuvieron 4 meses. Si una feria, fue en Sitges, dura 15 días, pues si tienes que coger a una persona de Sitges, pues son 15 días. Lo ideal es que hubiéramos tenido equipamientos para poder tener mayor trabajo, pero desgraciadamente no fue el caso. Pero impactamos en 275 personas con 350 capacitaciones.

¿Cuál es vuestro objetivo para el 2015?

500 empleos.

¿Qué equipamientos utilizáis para la venta?

- Una scooter que es una Piaggio roja y blanca. Esto lo que te he comentado, que a consumidor no le seducía, pensaba que era una camioneta de reparto. Entonces este invierno hemos estado transformándolo en un equipamiento más *vintage* que pudiera generar una experiencia de consumo diferente. Incluso utilizamos el logotipo clásico de los 90 de Frigo, que da ese toque mucho más artesanal
- Tenemos bicicletas, que lleva al lado un sidecar con la nevera.
- Remolques, sobre todo para zonas de alto tráfico, como un concierto.
- Y carritos, sobre todo para la arena.

Tenemos estos cuatro equipamientos que en función de la superficie los solemos colocar.

Quando vais a los ayuntamientos ¿Qué les ofrecéis?

Primero en que si el Ayuntamiento de Lanzarote participa en nuestro proyecto, pues un reconocimiento público de que el ayuntamiento de Lanzarote se une al proyecto Frigo y tú. Además ¿esto que genera? Una rueda de prensa en los sitios más importantes, o en su defecto nota de prensa en los medios más locales, diciendo esto mismo “que el ayuntamiento de Lanzarote se ha sumado a este proyecto de generación de empleo, etc.”. Esto a nivel político, evidentemente es un rédito que no quieren dejar de desaprovechar.

A parte de estas notas o ruedas de prensa, ¿Se va a comunicar de algún otro modo este proyecto?

Algo muy importante y que me llamó mucho la atención, es que nosotros vamos a trabajar mucho las redes sociales. ¿Qué quiere decir esto? Significa que cuando una persona vaya a comprar un helado, tiene que pasar algo. El vendedor va a tener que incentivar y animar al consumidor a que comparta con sus amigos en redes sociales esa compra. Vía Twitter o vía Instagram. El vendedor sí que va a dar siempre un punto de libro, un regalito donde explique que gracias a este helado tengo este trabajo, algo así. Es importante explicar qué hay detrás. Y segundo, para que yo consiga más puntos y tener premios necesitaría que usted me hiciera una foto y que la compartiera en su perfil de Instagram o Twitter. Entonces, los chicos que van a estar vendiendo, van a tener incentivos de actividad en redes sociales. Cuántos tweets has conseguido, cuántas fotografías en Instagram has conseguido. Esa es la actitud que decía. No sólo la transacción, es la actitud. Pero todo esto de forma muy graciosa. “Haznos una foto, etc.”. E imagínate si tenemos 500 personas, son 500 personas del departamento de marketing trabajando para Frigo. Con 10 fotos al día que consiga cada uno, estamos hablando de 5.000 fotografías diarias viajando por redes sociales. Entonces, cuándo esto lo hablábamos con ciertos ayuntamientos, o con ciertas comunidades autónomas, esto les seducía mucho. Porque son verdaderamente mediocres en llegar a la gente mediante redes sociales. Hay ciertos partidos que les están ganando mucho porcentaje de ciudadanos con redes sociales. Entonces esta era una manera, en la que ellos de forma objetiva pueden llegar al consumidor, transmitiendo mensajes positivos que como gobierno están generando puestos de trabajo. Entonces, como que todo, va unido.

Entonces, la presentación es poco más, “juntos mejor”. Son presentaciones de 15 minutos como máximo. Como ves, es muy visual. Con las ideas muy claras y que tengan claro lo que queremos de ellos.

Gracias a esto, para que veas que Unilever apoya toda la estrategia de sostenibilidad, Paul Polman y el director de Recursos Humanos global, seleccionaron 4-5 proyectos en el mundo, de sostenibilidad, que apoyaban transformar la sociedad y generar riqueza interna en Unilever. Y este fue uno de los elegidos. Entonces, tanto mi compañero Miguel de Portugal, como yo fuimos nombrados como “héroes” del año de la compañía. Yo tengo una estrella en casa, que mi hijo cuando lo ve dice, “yo quiero otra papá”.

Entonces, te voy a poner el video¹⁸⁰ que presentamos allí. Nosotros tuvimos que ir a Londres. Paul Polman utiliza siempre una reunión que se llama el CLC (*Change Leadership Conference*), son los 200 *chairmen* o personas más relevantes de la compañía a nivel mundial, que van a Londres una vez al año. Y ahí Paul Polman como CEO mundial les da los principales mensajes.

Bueno, pues ahí nos dieron los permisos, en público.

(Visualizamos el video¹⁸¹. Y mientras me sigue e explicando)

“*Feet on the street*, es el nombre global del proyecto. Ahí se va explicando en qué consiste. En Portugal se inventaron el término Academia Ola, y a diferencia de nosotros, en vez de trabajar con gente en riesgo de exclusión social, trabajan más a nivel universitario. Pero con la misma esencia. Es un video súper emocional.”

Dentro de la estructura de Unilever ¿De quién dependes tú actualmente?

Mi jefe es el vicepresidente de Helados actualmente. En España tienes el *chairman* y tres vicepresidentes, uno de cada unidad de negocio. Uno es Food, otro es del Área de Cuidado Personal y Cuidado del Hogar, y otro es Helados. Ese de helados es Xavier Mon, es mi jefe.

Es un video interno y la verdad que bastante emocional, que era lo que buscábamos al final. Que transmite los valores de sostenibilidad. Porque era una manera de vender al resto de *chairmen* que se podían hacer cosas transformadoras de generar negocio y hacer las cosas bien. Era una venta también interna de..., sobretodo lo que quería Paul Polman, que otros países se sumaran a esto.

Entonces está muy bien porque desde arriba están enfocando a que los otros *chairmen* lo hagan y que piensen cosas. O sea, no es que no nos quedemos en el negocio regular de siempre.

¹⁸⁰ www.youtube.com/watch?v=DgKHLiF-x2U

¹⁸¹ Idem

ENTREVISTA A MANEL GÓMEZ

Responsable Nacional de Punto de Venta en Unilever España. Miembro del Comité de Sostenibilidad de Unilever España

¿Me podrías explicar tu trayectoria profesional?

Soy Manel Gómez, responsable nacional de punto de venta. Llevo 27 años en la distribución, de los cuales, en los últimos tres estoy en Unilever. Antes estuve en Sara Lee, una multinacional de gran consumo, y después estuve en Colgate. Y tuve la suerte hace tres años de aplicar a una oferta en Unilever y entré en esta compañía.

¿Cuál es tu cargo y funciones actuales en Unilever?

Mi función, básicamente es todo el tema que es punto de venta. Al final, la gran decisión de compra, el 80% está calculado que se toma en el lineal. Entonces, nuestra función, a nivel del equipo, es que todos los productos estén en perfecto estado y que estén bien expuestos. Para esto contamos con un equipo propio, directo de 12 personas y 80 personas externas, que serían, las que serían parte de mi equipo, pero con reporte estas 12 personas.

Estoy en el departamento comercial.

¿Me podrías explicar la estructura y funcionamiento del Comité de Sostenibilidad?

El Comité de Sostenibilidad para mí es una reunión, es, como digo yo, de las mejores reuniones de esta compañía, porque el ambiente que se respira es espectacular. La productividad, las ganas, la colaboración es muy buena, porque es un comité que es totalmente voluntario. Es un comité que no hay nadie a dedo. Ana lo que pretendió en su día es que personas que tuviéramos algunas inquietudes en sostenibilidad y que fuéramos, bueno, de un perfil determinado, lo que participáramos en este Comité. Nadie nos obligó. Con lo cual, de ahí, una de las grandezas del comité.

Estamos representadas casi todas las áreas de la compañía: marketing, ventas, finanzas, supply... con lo cual, también nos enriquece mucho a nivel de compañía. Y es una cosa muy curiosa, porque compañeros que nos vemos muchos días, “hola y adiós”, hemos hecho una buena unión a través del Comité. Hemos entendido mucho más que hacemos cada uno.

Nos reunimos cada mes y medio. La verdad es que uno de nuestros retos últimamente es que ha bajado un poco la asistencia, porque hay un montón de reuniones, un montón de tal. Con lo cual, lo que hemos decidido este año es decir “oye, el que no pueda venir, pues que se dé de baja”, porque la final lo que necesitamos es que haya cuánta más gente mejor. Esto pasa en todos los proyectos, se empieza con mucha ilusión y después hay gente que va cayendo, pero no pasa nada., porque hay mucha gente que quiere entrar en el Comité.

Un cosa buena que tenemos es cada mes y medio invitamos a alguna persona que no esté dentro del Comité para que vea cómo funcionamos. Y la verdad es que la valoración es muy alta. También participa en el Comité gente externa, como agencia de medios o gente que nos ayuda, que vienen a ver su visión y a ver que nos pueden aportar.

¿Y qué temas abordáis en las reuniones del Comité?

Las tres grandes patas de este año, son:

- Salud y bienestar, con el reto de Flora Pro Active y reducción del colesterol
- La gamma Knorr con el tema de Agricultura sostenible, un tema de un plan que estamos trabajando con Agraz. Con el tema de reducción del agua y los tomates y todo esto.
- Y después es un programa de Frigo y tú, que es un programa de generación de empleo. Para crear empleo en jóvenes de menos de 30 años, que tengan problemas sociales. Es un proyecto que lo están haciendo ahora, y que lo está llevando Ana con el Ministerio de Empleo. Es un proyecto que también se quiere extender al resto de Europa.

Por lo que me explicas, el Comité de Sostenibilidad se centra en las tres grandes iniciativas que tiene Unilever España ahora mismo ¿es así?

Sí.

Entonces, ¿estas iniciativas, se crean en el Comité de Sostenibilidad y luego se trabajan desde los diferentes departamentos o se opera a la inversa?

Hay de todo. Se suelen crear a nivel de Comité. Yo creo que una de las fundadoras y creadoras y motores es Ana, que tiene la visión europea. Con lo cual también, muchas veces enlaza las prioridades europeas con las del Comité. Además una de las buenas cosas del Comité es que hacemos *brainstormings* continuos. Y a veces, pues temas sociales, o temas tal, pues empezamos “vamos a debatir esto”. Por ejemplo, el año pasado salió un proyecto que se llamaba “Semana de Unilever”. Pensamos, bueno, ya que estamos en Viladecans, que es donde nosotros actuamos durante todo el día, ¿qué podemos hacer por Viladecans? Entonces tenemos un proyecto, que se va a extender al resto de Europa que es un proyecto que, puede parecer que no sea muy elaborado, pero cualquier proyecto cuesta de arrancarlo, cuesta implementarlo y cuesta que llegue su fin. Y uno de los orgullos de este Comité es que todo lo que empezamos, lo implementamos. Y hay, por ejemplo un seguimiento, eso es básico. Entonces, la Semana de Unilever era que 5 o 6 supermercados del pueblo, unidos con el ayuntamiento de Viladecans, nos facilitaron todo el tema de medios, publicaciones en el boletín municipal, en los carteles, y tal. Y era que el 5% de las ventas de nuestros productos, iban a la Fundación que se llama Viladecans Solidària para cubrir a unas 700 personas en Viladecans, familias que están por debajo del umbral de la pobreza. Entonces quisimos concienciar a la población diciendo, “oye, ya que vas al supermercado de toda la vida, compra un producto Unilever porque sabes que tiene su retorno para tu pueblo”. Entonces eso ha funcionado muy bien, porque muchas veces, cuando hablamos de acciones de estas, Cáritas, Cruz Roja, Oxfam y todas estas ONGs, a la gente le pilla un poco lejos. Pero cuando les dices que es para ellos y pones el nombre de la asociación Viladecans Solidària, el retorno ha sido muy bueno. Con lo cual, hemos incrementado en ventas casi un 20% en estos supermercados comparando con el mes del año anterior. Con lo cual es importante, con muchas promociones no incrementas un 20%. Es una de las cosas, que por ejemplo, salió en el Comité del año pasado, en 2014 y que no estaba ni por marketing, ni por Ana, ni por Europa. Y como esta, tenemos diferentes cosas que vamos ideando en el Comité. De esta estamos muy orgullosos porque nació, desarrollamos todo, hablamos con los clientes del material de PNV, del punto de venta, los carteles, hicimos radio, hicimos todo.

Fue una iniciativa del Comité, ¿pero la ejecución la llevo a cabo Ventas?

Sí, fue una iniciativa del Comité en la que luego participaron diferentes departamentos, marketing desarrolló la publicidad, el tema del cartel, el tema del *stopper*; entró ventas, hablamos con los clientes “vamos a hacer esto, la Semana de Unilever, tal y cual”. Nuestro objetivo inicial era que ese 5% lo hiciéramos a medias Unilever y el cliente, pero por ser el primer año, el cliente nos puso todas las facilidades, pero nos dijo “el 5% lo ponéis vosotros”. Pero bueno, ya sabes cómo funciona esto, ellos ya aportan a otras asociaciones, tienen su programa de voluntariado y tal. De cara al año que viene tenemos que sentarnos y hablarlo, pero este año, nos dejaron las instalaciones, nos dejaron que pusiéramos cosas, carteles, etc. Y a veces a eso los clientes son reacios, con lo cual eso también fue un éxito del Comité.

¿Con respecto a los tres grandes proyectos que me has comentado al inicio, de quién son iniciativa?

Bueno, algunas iniciativas, nacen en Ana muchas iniciativas. Con lo cual ella es el motor muchas veces. Hay muchas que nacen en ella porque como ella es la responsable ahora un poco en Europa, y muchas nacen aquí de ella. O sea, nacen a nivel de Comité. Y a veces en el Comité lo que hacemos es... ella igual tiene la idea, entonces viene con una chispa, y lo que hacemos nosotros es humildemente aportar nuestra... por eso te digo que es un Comité... para mí una de las reuniones... porque el ambiente es brutal, la participación de opiniones es muy alta, con un respeto total. Nos escuchamos. Los que vamos habitualmente estamos deseando que llegue esa reunión. Porque es como un oasis dentro de tu día a día.

A parte Ana también lo ha hecho muy bien, porque esto es como el colegio, tenemos excursiones, y hacemos la reunión fuera de aquí. El año pasado la hicimos en la Alimentaria. Pues quieras o no, son cosas que gustan.

¿Otras acciones que realicéis?

También, contamos con un programa de voluntariado interno. La compañía cede de cada empleado 8 horas al año. O sea, Unilever regala 8 horas al año. Esto. Si lo trasladamos a nivel económico, por todos

los empleados, Unilever está regalando 100.000€ al año de voluntariado. Con lo cual, no tienes que pedir permiso a nadie, sólo tienes que decir, mira, voy a hacer este voluntariado. No hace falta que haga 8 horas seguidas, puede hacer una hora cada día, o tal cual.

¿Qué acciones de voluntariado habéis realizado?

Pues mira. Uno de los más importantes, que yo he participado en todos, es la Fundación Exit¹⁸². La Fundación Exit es una fundación con mucho renombre, en Viladecans, trabaja con un grupo de aquí en la Fundación Can Calderón¹⁸³. Se trata de jóvenes, en qué estado... bueno, en exclusión social, porque han perdido el tren de los estudios y tienen que hacer un curso para volverse a reenganchar. En su día dejaron de estudiar, dejaron la ESO y hoy en día no tienen posibilidad de hacer ESO. Tienen la posibilidad, a través de este curso, de reengancharse a la Formación Profesional. Son jóvenes con familias desestructuradas, que no tienen mucha ayuda. Estamos hablando de gente de entre 15 y 17 años.

Entonces ¿este programa cómo funciona? Los que nos apuntamos, que cada año somos 15 o 20, durante tres meses tú eres un coach de esa persona, y durante cada viernes, durante tres meses, te reúnes con este chico. Entonces, no le metes ningún rollo pero sí que intentas... ¿qué me pasó el año pasado con una chica, por ejemplo? Que pierden mucho la autoestima. Llega un momento que se sienten poco valorados, por los padres, por la sociedad... entonces lo que nosotros intentamos, a través de Unilever, es decirle "Oye, que hay una oportunidad, tienes toda una vida por delante". Los traemos aquí, un día participan en marketing, otro día están con ventas, otro con finanzas, durante toda la mañana. Empiezan a sentirse útiles y empiezan a ver otro mundo. Aquí en Unilever a gente es muy joven, también les gusta mucho. Les gusta mucho cuando les invitamos a desayunar. Y nosotros les decimos "es que en la vida no hace falta que tengas 50 másteres ni 60 carreras, lo que tienes que hacer es ser buena persona, y todavía estás a tiempo". Entonces es un poco, subirles la autoestima. Y los que somos padres a veces lo utilizamos para decir "ostras, lo que no he hecho antes, lo estoy haciendo ahora..." y eso es una parte del programa Unidos de voluntariado.

Ora que tenemos es Asdivi¹⁸⁴. Asdivi es una asociación de niños con síndrome de down de Viladecans, y cada año hacemos varias acciones con ellos. Una de las más importantes es un partido de fútbol. Fíjate que parece una tontería, pero hacemos un partido de fútbol al año con ellos, el equipo de Unilever. Y lo están esperando en "caldenets", y es un partido que imagínate, les invitamos a merendar, les llevamos una serie de regalos. Para ellos aquello es impresionante. Son pequeños esfuerzos, pero que para hacer un equipo de fútbol a veces nos cuesta encontrar a gente.

Entonces ¿Qué hacemos en el Comité de Sostenibilidad? También hacemos de motor ¿no?, de arrancar a gente, que hacemos venga, va, va, va... estamos hablando del mes de julio que vamos aquí al lado, que es una horita, dos horas, no es nada, y el retorno, el retorno de la inversión, yo creo que nos hace más felices a nosotros que a ellos, de verdad, eh.

Otro caso que tenemos aquí, sería, esto, a la Fundación Asdivi, que son jóvenes que están en riesgo de exclusión, que la final, hacemos un seguimiento durante esos tres meses, y después durante todo el año, hacemos un seguimiento. Una cosa, por ejemplo, al final nos reunimos todos y hacemos un taller de cocina. Tenemos una cocina industrial, tenemos varios cocineros con la gamma de Knorr, entonces les hacemos cocinar aquí a ellos, les ponemos la bata, una bata de chef, un sombrero, que cocinen, y después comemos lo que ellos cocinan. Pues fíjate que el año pasado, ostras que se te pone la piel de gallina, todo el mundo te decía "¿Me puedo llevar esto para mi casa para que mi madre vea lo que he cocinado? ¿Para qué mi padre vea lo que he cocinado y para que sientan orgulloso de mí?" Dices ostia, es duro ¿no?

Unilever, cada año intentamos con esta Fundación Exit, participar mucho. Es una fundación que funciona muy bien a nivel de Barcelona, o sea ahí participan muchísimas empresas. Esto entra dentro del programa UNIDOS dentro del Comité de Sostenibilidad.

¹⁸² www.fundacionexit.org/proyecto-coach/#

¹⁸³ <http://cancalderon.info/>

¹⁸⁴ www.asdivi.entitativiladecans.org/Noticies_1/_uvL8qkQNI8o3H9Ix44vWBoJuR0X1bE9b9WeR3UWGiKBpvPOYZKe6-

Y lo que hacemos también un poco nosotros es ser embajadores dentro del Comité, para no ser siempre lo mismos, porque la final siempre estamos los mismos en los mismos proyectos, cada año los que estamos intentando es reclutar gente interna para estas acciones.

En el Comité somos 20 personas de diferentes departamentos. Pero te digo. Lo que estamos haciendo es un Comité voluntario, en el último año, es verdad que esta empresa tiene mucha carga de trabajo, si no puedes venir, que no vengas, pero deja la plaza otro, porque hay gente que sí que quiere venir al Comité. Hay gente que tiene una inquietud social.

Entonces nosotros lo que hacemos, a parte de estar en el Comité, son estos programas paralelos dentro del Comité, es promover la participación de todas las personas. El año pasado no sé si participaron unas 300 personas en diferentes acciones.

Cuando llega el día de la rosa, pues vamos a diferentes asilos, residencias. O el Cuenta cuentos, pues vamos a hospitales a los niños a contarles cuentos. Son pequeñas acciones que hacemos aquí, que a veces yo me pregunto “¿Y esto no lo hacemos por nosotros?” Es decir, ¿lo hacemos por nosotros o lo hacemos por ellos? Al final lo hacemos por ellos. La primera vez dices, otras yo me siento bien, pero otras, la segunda y la tercera dices, otras es que es un esfuerzo personal también, sobre todo con estos jóvenes porque ojo. Si te encuentras un perfil majo vale, pero si no... otras... La suerte de esto es que son voluntarios, o sea, no les obliga el colegio. Can Calderon les dice, oye mira, hay esta oportunidad con Unilever en Viladecans ¿Queréis participar en esto? Pues tenéis que estar tres meses, cada viernes de 9h a 14h con ellos, os van a enseñar la empresa... La verdad es que los traemos, les enseñamos lo que es Unilever y les decimos ¿qué te gustaría? “Oh, me gusta un poco el marketing”, bueno, si no sabe lo que es, primero les enseñamos lo que es el departamento de ventas, lo que es marketing, lo que es logística, lo que supply, se lo enseñamos. Entonces nos dicen “mira, a mi me gustaría hacer esto”, entonces durante la siguiente función, esa semana, va a ese departamento, y se sientan allí y están con ellos como uno más. La suerte es que son gente voluntaria. Entonces, a la mínima, le dices, “Oye, tú, aquí nadie te ha obligado”. Te puedes encontrar de todo. Yo he tenido la suerte de que los dos chicos con lo que he estado han sido majísimos. Nos seguimos escribiendo por e-mail, aprobaron el curso con un siete y algo. Te van diciendo, por Navidades ¿Cómo va? “Ah, pues voy bien”... y algún día espero encontrármelos por la calle y decir, otras, felicidades. Si es que hay que decirle, si es que lo tenéis todo en vuestras manos, si es que no os dais cuenta. Tenéis 18-19 años y tenéis toda una vida por delante, de verdad. Tienes que ser el mejor en lo que hagas, no hace falta que seas el mejor profesor, pero si eres un camarero, sé el mejor camarero. Subirles la autoestima, más que nada.

Y esto es lo que hacemos a nivel de sostenibilidad, participar en el Comité y después hacer de embajadores en diferentes acciones en temas de voluntariado. Y las grandes líneas que te he comentado de Flora, Knorr y Frigo, que son las tres patas importantes de este 2015. Pues esto, el Comité lo que hace es alimentar, ayudar, pero esto, normalmente nace de Ana Palencia, o de diferentes miembros del Comité de Sostenibilidad Europeo, también puede ser. Pero esto son acciones muy locales. Lo que hace Ana Palencia, en este caso es exportar hacia el resto de países.

¿Cuándo se crea el Comité de Sostenibilidad?

En 2012.

¿Por quién está liderado?

Por Ana Palencia como directora de comunicación.

¿Entonces es en 2012 cuando Ana Palencia invita a participar en el Comité? ¿Cómo lo realiza?

Ella busca diferentes perfiles, por su conocimiento, por su acción en la compañía va invitando a la gente. Dice “¿Oye te interesaría?” Y entonces hay gente que sí, y gente que no. Pero es totalmente voluntario, no es un Comité a dedo. Lo que hacemos ahora, que ya está consolidado después de dos años que somos embajadores de nuevas personas. Si alguno se da de baja porque no puede o porque deja la compañía, entonces nosotros buscamos a uno que tenga un perfil... por eso te digo, para mí es una de las mejores cosas de esta compañía. Tiene que ser un ambiente muy sano, o sea tiene que, como digo yo “navegar con los mejores”.

¿Están representados los diferentes departamentos de Unilever?

Están diferentes departamentos. Están todas las áreas, todas. A parte es lo que interesa, porque cuando estás en un proyecto nos interesa porque tenemos que apoyar unos a todos. Por ejemplo, lo de la Semana de Unilever, rápidamente el de marketing, rápidamente el de ventas, el de logística cuándo hacíamos los envíos, o sea, hicimos ahí una comunión muy buena para poder hacer esto.

Una reunión del Comité, de las que se realizan cada mes y medio ¿Cómo funciona?

Hay una agenda, que nos pasan primero. Primero, repasamos la minuta de la reunión anterior, por si hay algún tema que quedara pendiente. Y luego trabajamos los nuevos temas. Ana también nos dice “pues en Europa han presentado esto”. Después, si yo también tengo algún proyecto en el que estoy trabajando, lo presento. Cada uno presenta su proyecto. Y después hay un debate de iniciativas: “Ostras pues yo he visto esto” “A mí se me ocurre esto” “A mí se me ocurre lo otro” y lo bueno es que se debate todo.

Una de las cosas buenas que hemos hecho este 2014 es hacer menos. Menos es más. ¿Qué pasaba al principio? Que queríamos abordar cinco o seis proyectos y no llegábamos a ninguno. El año pasado dijimos “vamos a centrarnos en dos”. Una fue la famosa guía de residuos, que nació en este Comité también. Y otro fue la semana de Unilever. ¿Qué nos ha dicho la experiencia? Que con pequeñas batallas, hacemos más que no querer abarcar mucho más.

Después también tenemos deberes en el Comité. Tenemos deberes que hay que ir cumpliendo, entonces llega la reunión del mes siguiente y hasta el día 3 no habéis hecho nada “ostras tienes que ponerte las pilas”. También hemos dicho, como son dos proyectos, vamos a trabajarlos tranquilamente... Como los estudiantes, hasta el último día “ostras, mañana tengo examen”. No, estamos intentando ser un poco disciplinados. Y hacer un poco de marcadores. Cada dos semanas “oye cómo va esto, cómo va lo otro”.

¿Se elabora un informe sobre lo que habéis hecho, sobre los objetivos que se van alcanzando?

Se envía una newsletter desde comunicación para informar a la compañía de las decisiones que se han tomado en el Comité. Cada 6 meses se envía un boletín interno.

Después también tenemos una reunión que se llama reunión plenaria que se hace cada 2 meses para todos los empleados. Vamos a un auditorio que tenemos aquí al lado y nos reunimos 400 empleados de aquí. Donde uno de los puntos del día es, muchas veces, el programa de voluntariado y RSC. Se explican los proyectos. Con lo cual, se hace partícipe a toda la compañía. Uno, a través de la newsletter cada 6 meses y la otra que es presencial, donde Ana o un miembro del Comité explican lo que se está haciendo. Y dónde intentamos también recabar voluntariado. Siempre con el apoyo del director general o presidente que siempre está interesado en estos temas.

El año pasado, no recuerdo si habíamos hecho 300 y pico voluntariados, y yo me arcaba un reto de 400 y pico en las reuniones, y no va a ser. Que no sé porqué me marqué ese reto. Estaba emocionado en ese momento y pensé, ¡venga va! Y la gente de entrada te dice que sí, y después va cayendo la gente.

Algo que nos ha enriquecido mucho es que cada mes y medio traemos a una persona totalmente ajena al Comité. Se sienta allí, está con nosotros, y la verdad que cuando acaba, la valoración siempre es brutal. Dice “Ostras no sabía que hacíais tantas cosas, no sabía que había tanto voluntariado”. Por eso, a veces nos toca hacer un poco de embajadores porque tenemos muchas cosas y como dice siempre Ana Palencia “lo que no se comunica, no se sabe”. Con lo cual, a veces nos falta comunicación dentro de la compañía, que es una de las cosas que estamos también mejorando.

Y la otra gran pata sería: Menos es más. Vamos a hacer menos proyectos, pero vamos a hacerlo de principio a final. Muchos proyectos se caen por el camino, porque son utopías o porque no se pueden hacer. Ahora, cosas pequeñitas, pero bien hechas.

Lo que decía, en las reuniones, son unas reuniones muy sanas, hay un ambiente muy bueno. Nos escuchamos mucho, cuando uno habla el otro respeta. Hay un respeto brutal. A parte, que hay una energía muy positiva. Todo el mundo, lo dice, se genera una energía muy positiva en estas reuniones. Porque lo que queremos es que sea proactiva, con ganas, con ilusión... si no fueran gente así, ya no serían gente ni voluntaria, ni con ganas, ni... bueno, no somos ni mejores ni peores, pero somos gente con ganas aportar algo, de dejar algo mejor en la sociedad. Que es un poquito el objetivo del Comité de Sostenibilidad.

A la hora de planificar y organizar las acciones, ¿es de ayuda la representación de varios departamentos en el Comité?

Enseguida que sacas una idea, piensas en el departamento. Luego el de logística "Ostras, pues no sé con los camiones, con el CO2... otras este proyecto nos podría ir bien porque...". Y lo bueno es eso, que de una pequeña idea, enseguida sale una gran idea. Y para nosotros es súper enriquecedor porque yo que estoy en ventas, me suena a chino muchas veces logística, me suena supply a chino, de lo que están haciendo. Y al revés. Entonces cuándo empezamos a trabajar entre todos, creamos una comunión muy buena. Y nos entendemos mucho más. Y recuerdo el otro día, ahora que tenemos un proyecto de mercancía por tren y camiones, con el proyecto de Frigo y tú, "vamos a buscar herramientas que no tengan emisiones de CO2", otro te explica cómo funcionan y tú piensas "entiendo mucho más la compañía". Fomenta las sinergias.

Actualmente sois 20 miembros en Comité de Sostenibilidad. ¿Existe un tope de miembros?

Que sepa yo, oficialmente, no. Pero un número positivo, que se puede trabajar, serían 20. Más sería ya una locura. Nunca estamos los 20, siempre fallan 5 o 6. Estamos siendo de media en las reuniones, unos 12 últimamente. Por eso, queremos volver a ese nivel. Y hemos lanzado un e-mail esta semana diciendo "sabes que es totalmente voluntario, tiene una parte de aportación personal fuera de tú trabajo, con lo cual, el que no quiera venir no viene, no pasa nada." Y la verdad es que la respuesta ha sido buenísima porque todo el mundo ha dicho que sí que quieren venir. Pues entonces oye, les tiene que quedar claro que es tan importante el Comité de Sostenibilidad como una reunión de Ventas. Y si está agendado, no puede haber otra prioridad. Es un poco el e-mail que hemos enviado últimamente, porque sí que empezábamos a ser siempre los mismos, 10-12, "¿ostras y los que faltan?" "No que tengo reunión.". Todos tenemos reuniones y si estamos aquí es por algo: la reacción ha sido muy buena, todos han dicho que sí que quieren venir y seguir aportando. Eso ha sido una reacción muy buena. Hubiera sido triste que todos hubieran dicho "Gracias, por la invitación, mira, sí, me voy". Pero no, ha sido totalmente al revés.

Ser más de 20 personas sería una locura. Sería inmanejable. Por eso te digo que somos muchos y yo me quedo impresionado con el respeto. Ya sé que soy pesado, pero es que es verdad. Yo tengo un equipo de 8-10 personas y sé lo que es, a veces me cuesta llevar esas reuniones, porque los españoles somos así, no nos escuchamos, tenemos conversaciones cruzadas, la gente no escucha. La gente está escuchando para responder. No, primero entiéndelo y después habla, pero la gente está esperando a decir la suya. Y esto, en el Comité no pasa. Hay un respeto brutal, se escuchan todas las opiniones de todo el mundo.

Es que el respeto, pasión, son básicos. Cosas obvias. Cosas de sentido común, pero que la gente muchas veces se olvida. Y el sentido común hay que ponerlo en práctica, lo bueno es ponerlo en práctica. Las cosas obvias de la vida, que muchas veces dices: "eso es obvio", sí, pero pasa.

ENTREVISTA A ANNA MONTANYÀ

Miembro del Departamento de Comunicación de Unilever España. Especialmente enfocada en la Comunicación de las marcas de alimentación de Unilever España

¿Me podría explicar el Plan de Agricultura Sostenible de Knorr?

Te voy a poner primero el video que resume muy bien el programa de agricultura sostenible de Knorr. Esto proviene del lanzamiento en 2010 del Plan Unilever para una Vida Sostenible, que hay tres pilares: el de nutrición y bienestar, el de medioambiente y el de calidad de vida de las personas.

Dentro del tercer pilar, Knorr lanza un plan de sostenibilidad, que es plan de agricultura sostenible, que es mejorar la calidad de vida de los pequeños agricultores que trabajan para aportarnos nuestras materias primas. Entonces, este programa, es un programa muy desarrollado, pero básicamente, el programa de agricultura sostenible de Knorr, es que todas las materias primas que provengan de la agricultura, sean sostenibles. Entonces, lo que tenemos que trabajar mucho es el tema de sostenibilidad. Y enseñar mucho al consumidor y al proveedor, qué es sostenibilidad. Es una de las bases del programa. Sostenibilidad no es lo mismo que ecología, no es lo mismo que orgánico. Sostenibilidad básicamente es, nosotros lo que queremos es que nuestras materias primas sean sostenibles, lo que quiere decir que sean sostenibles con el medio ambiente, porque Unilever es una multinacional que opera en 180 países, que tiene que dar de comer a muchísima gente, porque tiene más de 2.000 millones de consumidores al día. Tenemos que abastecer a toda esta gente y la población está creciendo a nivel mundial.

Entonces se crea el Programa de Agricultura Sostenible dónde básicamente, Knorr forma a sus pequeños agricultores (son pequeños agricultores, no son grandes multinacionales quienes proveen las materias primas). Les hace una formación de cómo quiere que cultiven su materia prima, sus verduras, hortalizas, etc. Normalmente son verduras y hortalizas, porque Knorr básicamente son caldos y cremas de verduras.

Entonces, lo que hace es: Unilever, bueno, Knorr marca 11 indicadores que tienen que trabajar para que el agricultor trabaje de manera sostenible. Son indicadores de agua, biodiversidad, animales, formación a los ganaderos... son 11 indicadores que les forma de cómo tienen que trabajar, y cada año pasan una auditoria a ver si los están cumpliendo. Si cumplen estos indicadores, tienen el sello de agricultura sostenible de Knorr y pueden ser nuestros proveedores.

Muchas veces, al ser pequeños agricultores, no tienen las infraestructuras para poder hacer esta agricultura sostenible, entonces lo que hace Knorr es pagarles, subvencionarles la maquinaria para que use unos sensores de agua, o una maquinaria para poder ser proveedores de Unilever, porque esto le garantiza al agricultor, tener trabajo.

Entonces ¿Qué pasa? Nos dimos cuenta por video que nos llegó en 2011, que en España teníamos uno de estos proveedores, a nivel mundial que esté en Badajoz. La empresa se llama Agraz y es proveedor mundial de tomates de Unilever, para Knorr. Provee a más de 17 países o así de Unilever.

Entonces fuimos a verles. A ver cómo trabajaban y nos llevamos con nosotros a un viaje de prensa, a 17 periodistas para enseñarles el sistema de agricultura sostenible.

Es el video que te voy a enseñar ahora que resume muy bien. (Me muestra un video resumen del viaje de prensa a las instalaciones de Agraz, en el que aparecen agricultores, personal de Agraz y el chef de Unilever hablando del proyecto de sostenibilidad, biodiversidad y mejora de la calidad del producto.

Básicamente es esto, es que nosotros con nuestro programa, damos el sello de agricultura sostenible a nuestros proveedores, les marcamos los indicadores que sabemos que tenemos que trabajar para que sea sostenible, básicamente es ahorro de agua, ahorro de fertilizantes, de aditivos,... o sea, la diferencia entre un producto ecológico y sostenibilidad... ecológico no se utilizan aditivos, ni fertilizantes, etc.; sostenible, se utilizan, pero en la mínima cantidad. En la cantidad que sea necesaria para no tirar. Es decir, si hay una plaga de insectos, se tiene que utilizar la mínima cantidad, para no tirar toda esa cantidad de tomates. En lo ecológico, si hay una plaga, lo tendrás que tirar.

¿En este proyecto, qué departamentos están implicados?

Estamos implicados el departamento de comunicación, básicamente porque hay una pata de sostenibilidad muy importante, y esto cuelga del Plan Unilever para una Vida Sostenible. Y el departamento de marketing. Luego está el departamento de I+D, que están los cocineros, los chefs, que ellos saben la calidad del tomate, lo que hacemos también es una cata entre un tomate sostenible y un tomate madurado en invernadero para ver la diferencia a nivel sensorial. Y el departamento de I+D que es el departamento técnico.

La formación que realiza Unilever a los agricultores, ¿de qué departamento es responsabilidad?

I+D, que es el departamento técnico que sabe qué cantidad de agua se tiene que poner, qué sensores se tienen que poner... más técnico, agrónomos, etc.

Cuando realizasteis el viaje de prensa, ¿estaba implicado el departamento de comunicación?

Sí, mira, aquí tienes el dossier de prensa. Sí, muchísimo, ahí hicimos una convocatoria de prensa, un dossier de prensa contando todo, los portavoces, la agenda de lo que pasaría, etc.

¿Y el departamento de marketing?

Sí, el departamento de marketing de Knorr estuvo también.

¿Podrías describirme el viaje de prensa?

Básicamente nos llevamos a 12 periodistas a Agraz, en Badajoz, a ver la empresa proveedora de tomates. Llegamos ahí... fuimos el departamento de comunicación, Ana Palencia y yo; el departamento de marketing, Paco Prat; el departamento de I+D y un cocinero.

Entonces, pues les dimos la bienvenida, hicimos una presentación de lo que es el Plan Unilever para una Vida Sostenible; y el Plan de Agricultura Sostenible de Knorr, que lo hizo Paco. Y luego Jaime hizo el taller de la cata de tomates, y esto. Y al día siguiente, nos los llevamos al campo, a ver cómo... porque nos los llevamos en el mes de agosto, a finales de agosto, porque es el mes que estaban recolectando los tomates. Fue complicado en agosto, pero bueno, fue un gran logro porque conseguimos una cobertura mediática muy buena. Y bueno, al día siguiente eso, fuimos a ver cómo recolectaban los tomates, nos contaron cómo se recolectan, y nos contaron qué herramientas les da Unilever... (O sea, por ejemplo, el presidente de Agraz se va cada año a una formación que Unilever le paga a Rotterdam o a la Alemania, o dónde sea, que van todos los agricultores, todas las empresas proveedoras y les informan cada año sobre nuevas tecnologías, nuevo cultivos, etc.) y nos contaban de primera mano qué les enseña Unilever, qué máquinas les ha financiado, qué coste de ahorro ha tenido la empresa, etc. Y luego fuimos a la fábrica dónde concentran el tomate en polvo, en triturado, etc., y vimos el proceso.

¿Visteis todo el proceso?

Sí, sí, sí, el campo, cómo recogían y luego cómo lo transformaban en la fábrica. Todo. Y muchísima gente que trabaja para ellos.

Todo esto, los medios lo grabaron, TVE, las noticias, bueno, muchos medios de sostenibilidad...

¿Qué tipo de medios fueron?

Quisimos medios de todo, de sostenibilidad, generalistas, de reportajes, vino una del tiempo de Antena 3, que hace unos reportajes muy pequeños después del tiempo sobre temáticas de sostenibilidad, es como un minuto, un reportaje sobre algún tema. También económicos vino alguno, para contar el tema de ahorro, de cómo al realizar estas prácticas te ahorras tal, a cuántos empleados estamos dando trabajo, también a nivel de cuántos países ha ganado esta empresa gracias a Unilever, porque está exportando a 17 países o así. Estamos dando mucho trabajo. Y por eso vino uno de los de economía también.

Entiendo que sobretodo fueron medios nacionales.

Sí, nacionales. No regionales.

¿Eran de televisión, radio, prensa?

Sí. Sí, sí, salió muy bien este viaje, la verdad. Los periodistas estaban súper... Sabes, qué hacía mucho tiempo que ellos tampoco hacían un viaje de prensa debido a la crisis y eso, que... y era un viaje que les contábamos muchas cosas. Yo creo que sí, que les gustó mucho. Bueno, lo vimos. Vimos los resultados a

nivel de prensa y... fueron piezas muy... un reportaje... reportajes en diarios... hay mira, finales de julio, pensaba que era a finales de agosto, pero fue a finales de julio el viaje.

Todo este tema, ¿lo llevasteis desde comunicación y marketing?

Sí.

¿La intención de este viaje de prensa, era que se hablara de Unilever o Knorr?

Del programa de Agricultura Sostenible de Unilever o Knorr. Los medios más generalistas, más de sostenibilidad, te hablarán más siempre de Unilever, como experto en sostenibilidad y como empresa; y si es un medio más de marketing como un medio más que quiere poner la foto del pack o algo así, te lo hará de Knorr. Esto no... nuestro principal objetivo era contarles el Plan de Agricultura Sostenible y lo que estábamos haciendo.

Entonces, ¿La organización de este viaje recayó en el departamento de comunicación, con la colaboración de marketing?

Sí, pero gracias a ese proyecto, por ejemplo ahora, en todos los envases de Knorr está esta etiqueta en el pack, delante del pack pone "Programa de Agricultura Sostenible". Vimos que había que empezar a comunicar eso también al consumidor a través de producto, a nivel de la calle, para que la gente empiece ya a ... porque claro, entonces queda muy lejos no la comunicación, porque claro una cosa es programa de agricultura sostenible de Knorr, de Unilever y tal, y luego relacionarlo con el producto, era un poco... y entonces hicimos esto y a partir de aquí, en su lanzamiento, en noviembre, que siempre la parte de Knorr se lanza en noviembre, como es un productos de caldos y tal, pues todos sus lanzamientos, normalmente se basan en setiembre y octubre, pusieron este sello "Programa de Agricultura Sostenible de Verduras y Hortalizas".

Y nada, y el Programa de Agricultura Sostenible de Knorr es que en 2020, o sea, empezó en 2010 como programa de sostenibilidad de Unilever, de 10 años. En 2020, el 100% de todos sus proveedores sean sostenibles. Y ahora estamos en un 60 o 45% o algo así. Esto a nivel mundial.

¿Me podrías dar cuatro pinceladas de tu perfil Anna? Formación, cargo y funciones en Unilever.

Yo estudié Nutrición Humana y Dietética, y luego Ciencia y Tecnología de los Alimentos, y máster en I+D y Desarrollo en Alimentación. Empecé en Unilever en 2008, en el departamento de Nutrición, y en 2011 pasé al departamento de Comunicación, con Ana Palencia, apoyándole en toda la parte que es comunicación en salud, en el plan de Unilever para una Vida Sostenible, la parte de nutrición y bienestar. Y ahora básicamente llevo toda la comunicación de lo que son las marcas de alimentación. Ana Palencia es la responsable y luego somos dos personas más, una persona, Iris, de apoyo a las marcas de cuidado personal y del hogar de Unilever, y yo a todo lo que son marcas de alimentación.

¿En el departamento de comunicación sois tres?

Sí, Ana y luego Iris y yo que damos soporte.

Mi funciones básicamente en alimentación. Entonces todo lo que hacen las marcas de alimentación, básicamente ruedas de prensa, eventos, etc. Pues les damos apoyo.

Veo que estás sobretodo enfocada al tema de la comunicación externa.

Sí, sí, externa. Iris es interna.

¿Trabajas en colaboración con otros departamentos?

Sí, marketing, ventas también, porque ventas hace muchas cosas en el punto de venta, ahora estamos trabajando muchas cosas con clientes (distribuidores) directamente... desde que lanzamos el Plan Unilever para una Vida Sostenible vimos que solos no podíamos y que teníamos que ir de la mano de diferentes agentes, como ONG's, como Ministerio, como... Y Ana es la pata más institucional, lleva ministerios, lleva tal... pues yo hago la parte más pequeña de clientes y acciones con clientes.

A ver, en Unilever trabajas con todos los departamentos. Trabajo mucho con nutrición, con I+D, con el equipo de chefs, si tienen algún evento, alguna cosa, para explotar los medios. Con legislación y *regulatory* por todo el tema legal a nivel de alimentación de qué se puede hacer y qué se puede decir y qué no.

Y también llevamos el tema de redes sociales de Unilever. El Facebook y le Twitter de Unilever. Y esto lo llevamos desde el departamento de comunicación, entre Iris yo, según el tema a tratar. En el departamento de redes sociales estamos tres departamentos. Está un representante de marketing, que lleva redes sociales; un representante de recursos humanos; y un representante de comunicación.

¿De Recursos Humanos?

Sí, porque son las tres patas que queremos que cuando lanzamos en las redes sociales la marca Unilever, queríamos ser conocidos por tres cosas: por nuestra gente, Recursos Humanos, por nuestras personas, Recursos Humanos; por nuestras marcas, Marketing; y por todo el tema de sostenibilidad, entonces entra Comunicación.

Esto lo lanzamos en el 2011 o 2012, el Facebook de Unilever. No teníamos antes redes sociales de Unilever.

¿Tenéis responsable de llevar las redes sociales?

¿Community manager? Sí, sí. Lo lleva una agencia externa. Nos pasa todo el plan mensual, todos los posts que se tienen que poner... todo esto lo aprobamos los tres departamentos. Ahora estamos aprobando, por ejemplo, el mes de marzo. Tenemos dos semanas para todos los tweets... a veces van surgiendo cosas, por ejemplo si Ana se va a dar una conferencia mañana, pues yo lo sé por Ana, porque como trabajamos de la mano, pues entonces yo les pongo un e-mail "Mañana Ana estará aquí, y tal. Escribid un tweet o estar atentos a las jornadas estas...". Trabajamos eso desde tres departamentos.

¿Las publicaciones sobre RSC y sostenibilidad en redes sociales también pasan por vosotros?

Si se publica desde Unilever, sí.

¿Esta agencia externa se encarga de filtraros los comentarios y tweets que realizan terceros sobre Unilever?

Sí, claro, la agencia a veces retweetea... sí, pasa por nosotros, es un calendario mensual o quinquenal, a veces, depende del mes. Si hay muchas cosas lo hacemos quinquenal. Y hay tweets programados, y los contenidos los trabajamos los tres departamentos. En marketing, depende de las marcas que quieren ese mes o están en campaña...

En ese caso, ¿directamente marketing se lo pasa a la agencia o pasa por vosotras?

Primero lo vemos nosotros, sí. Nos reunimos los tres. Recursos Humanos ahora por ejemplo, la semana pasada tuvimos la feria del Job Barcelona, que es una feria de reclutamientos y de los jóvenes que acaban de estudiar, que están estudiando en universidades, pues aquí estaban las mejores empresas de toda España con un *stand*, y los jóvenes van ahí a buscar ofertas de trabajo. Entonces esto cómo ya lo sabíamos anteriormente, pues ya estaba programado que saldría, pues un tweet o "apúntate, Job Barcelona... ven a hablar con nosotros".

Marketing si sabe que va hacer alguna acción, o que es el mes de marzo que está en campaña Ligeresa, pues vamos a promocionar más eventos de... ellos tienen más de la mano, de todas las marcas de Unilever, que son muchas, cuáles quieren promocionar más ese mes. Entonces la manera siempre, no es tan *marketiniana*, porque es el de Unilever siempre, ya te digo. Siempre contando algo, no vendiendo. Porque luego ya cada producto tiene sus redes sociales. Por eso. Pero bueno, intentamos siempre vincularlo a la parte social de la marca o en algo que hace. Contar algo de la marca. Pero por ejemplo, contarlo en Junio, cuando está en campaña, no contarlo en diciembre. Si no, no tiene sentido, por eso trabajamos los tres departamentos. Se llama Unilever Brand.

Porque son por las tres cosas por la que queremos ser conocidos en Unilever, siempre lo decimos: por nuestras personas, por nuestras marcas y por nuestro plan Unilever para una Vida Sostenible. Entonces aquí entran los tres departamentos. Y luego está el negocio propiamente dicho. Hay un Power Point que siempre lo utilizamos cuándo damos charlas y está ¿Por qué queremos ser conocidos? Y está por el negocio, por marcas; por personas y por el plan Unilever para una Vida Sostenible. Y siempre que tenemos que contar algo, lo contamos bajo el paraguas de estas tres cosas.

ENTREVISTA A DIANA ROIG

Responsable del Departamento de Nutrición y Salud en Unilever España.

Em podries explicar el teu càrrec i funcions a Unilever?

Sóc responsable de Nutrició i Salut i dono suport a moltes categories diferents dintre d'Unilever. ¿Quin suport? Doncs, per una banda, assegurar que els productes i les accions que es fan siguin saludables, o sigui que no es diguin tonteries sobre, per exemple un gelat caldric que es digui que es apte per una dieta d'aprimament, bueno, això és un cas extrem, però bueno, coses així. O sigui, que la comunicació que fem sigui la correcta. Bàsicament això.

I l'altre vessant ja és més amb els centres de I+D, de donar inputs per a que els productes futurs siguin més saludables. Per exemple, aquí a Espanya, doncs el problema ara en que consumim un excés de sal, un excés de greixos saturats i de sucre i hi ha dèficit en vitamina D. Doncs això es parla amb les diferents categories, es parla amb Margarina, es parla amb Gelats, i així, per enfocar el desenvolupament de nous productes. Doncs, un cas seria que les margarines ja tenen vitamina D, doncs, potser pujar la dosis de vitamina D. O els gelats, en el futur (que ja em fet coses molt bones amb els gelats dels nens), però a partir d'ara incrementar bastant el contingut de fruita i afegir-hi calci. Saps? Per enfocar una mica les innovacions tenint en compte les tendències en salut i els problemes de salut de cada país. I això és molt a grans trets el que faig.

Llavors, dintre del pla de sostenibilitat, saps que hi ha els tres grans pilars, no? Aquest és de Salut i Benestar, y bueno, una de les dues branques és nutrició i salut. Doncs aquets branca, jo m'he d'assegurar que a nivell local es va complint be. Hi ha uns targetes de sal, de greixos saturats, de productes que han de complir uns millors estàndards nutricionals, de no greixos trans,... i jo m'he d'assegurar que tot això es va complint aquí al ritme que Unilever vol que es compleixi, de cara al 2020 per tenir tots els objectius assolits.

I bàsicament, això, el que passa és que no només està a les meves mans, que es compleixin o no, però jo, per exemple, sé com es van complint i sé quines son les referències dels productes que venem a Espanya que dificulten el compliment dels targetes o dels compromisos de sal. Llavors he de parlar amb marketing per dir "la crema tal o el caldo tal, encara està massa elevat en sal y hi hauríeu de mirar la manera de baixar la sal per que al 2020 puguem complir els objectius establerts a Espanya"

¿Dintre de les teves funcions habituals, treballes amb I+D, marketing i comunicació?

Sí. De fet jo sóc I+D, perquè estic dintre del departament de I+D. Però dintre hi ha també lo que son els tècnics de producte, hi ha Regulatori, i treballem molt junts per això també. Per anar millorant els productes. I Marketing, exacte. Marketing és el partner principal meu. I Comunicació, o sigui, l'Ana de Comunicació i Responsabilitat Social Corporativa i Sostenibilitat, l'altra part més important.

Llavors també faig coses amb altres departaments, com Vendes, Trade, per ajudar a vendre millor. O sigui, quan es necessita un suport per parlar positivament d'aspectes nutricionals del nostres productes, doncs em demanen ajuda o vaig a reunions amb clients i amb Vendes per ajudar a vendre.

¿Seria una mica fer suport a la comunicació comercial?

Seria una mica això. Exactament, comunicació en matèria de nutrició. Per exemple, de dir perquè s'ha d'incorporar la margarina en els buffets d'esmorzar d'hotels.

I dintre d'aquesta branca, hi ha una que es millorar la salut cardiovascular de la població, i aquí és on enllacem amb el dia Nacional del Colesterol i tot lo que estem fent. A nosaltres dintre de la marca Flora ProActiv, vam instaurar lo que es el reto ProActiv, que és en dos-tres setmanes reduir el teu colesterol. Llavors, aquest reto ProActiv son 2-3 setmanes i nosaltres diem que has d'incorporar tres coses: una alimentació variada i equilibrada, activitat física i aliments funcionals amb esterols vegetals, que és on entra Flora ProActiv. Podríem parlar només de l'últim punt, si lo que volguéssim fos únicament vendre, però parlem d'aquetes dues coses i formem al consumidor en aquestes dues coses, perquè entenem que el Pla de Sostenibilitat és una mica el que persegueix amb això, de millorar la salut cardiovascular. O sigui anem una mica més enllà per ajudar a la població a millorar la seva salut cardiovascular.

Llavors aquest repte ProActiv el vam començar a moure a través de la web, vam baixar el colesterol a un poble, a Redueña, com una acció ja no només de fer un favor al poble, que també, però de la comunicació al voltant d'això, fer soroll per ajudar a la població a conscienciar-se d'aquests tres passos: l'alimentació equilibrada, activitat física i aliments funcionals.

I el dia Nacional contra el Colesterol és un altre exemple, que hem fet dos. Sempre és el 19 de setembre. I aquest 19 de setembre passat, doncs va ser aquest amb el lema *"El colesterol no tiene edad"* per conscienciar una mica, perquè la gent es pensa que el colesterol és una cosa de persones grans, a partir del 50-60 anys, i no, hi ha molta gent fora d'aquestes edats que també té el colesterol elevat. Llavors anàvem una mica a conscienciar a tot el rang d'edats de que... primer mesurar-se el colesterol i després actuar en cas de que tingui el colesterol alt.

Per al dia mundial contra el Colesterol, el Govern o algun del ministeris està implicat?

Directament implicat no. Està com enterat de l'acció. No hi donen un suport actiu, però a través de l'Ana, que hi està molt involucrada, sí veuen que poden ajudar amb algo, ajuden, però un suport actiu no, perquè llavors es veurien forçats a actuar, a col·laborar amb moltes empreses i no tenen els recursos per fer-ho. Però el suport més passiu hi és. El dia Nacional del Colesterol està emparat. Perquè al final vam veure que té una doble vessant, la vessant ProActiv, però també té una vessant molt més RSC, que això els hi va bé al Ministeri de Sanitat que algú estigui fent o estigui contribuint. I bueno, van entendre-ho així i ens van donar suport.

Em podries explicar com va ser el dia Nacional Contra el colesterol de l'any passat?

La missió era conscienciar a la població de la importància de tenir els nivells de colesterol controlats, perquè és el principal factor de malalties cardiovasculars que són la primera causa de mort a Espanya. "educar i fer didàctica de com reduir el colesterol a través del que et deia, a través de l'alimentació, estil de vida saludable, activitat física i Flora ProActiv. I un sub-apartat d'això era avaluar els nivells de colesterol dels espanyols. Vam fer mesures de colesterol a espanyols, però a través de la comunicació també dèiem, "Si no et madeixes el colesterol mai, o fa temps que no, madeix-te'l, per a que sàpigues quin nivell tens per després actuar". Que això al final és millorar la qualitat de vida de les persones.

Aleshores, el vam fer el 19 de setembre, amb el lema *"El colesterol no tiene edad"*. I pel que et deia, perquè tots hem de controlar els nivells de colesterol independentment de l'edat que tenim.

Com ho vam fer? Vam fer primer lo que es diu *"Momentos internos en programas de televisión"*, a través d'uns programes de televisió claus, fèiem uns diàlegs amb els presentadors, de què és el colesterol, quina importància té en la salut cardiovascular, perquè és important mesurar-se'l, quins símptomes dona, etc.

I més a prop del dia Nacional contra el Colesterol explicàvem que seria el dia Nacional Contra el Colesterol i què podien fer aquell dia i què haurien de fer també quan s'haguessin mesurat el seu colesterol. I tot això són moments pagats, és publicitat pagada a la tele, doncs al final tenen una repercussió molt gran, arriben a molta gent. El mateix a revistes de salut, microespais de ràdio i mitjans digitals i a la nostra pròpia web. Hi va haver cobertura mediàtica...

Com ho vam fer? Primer vam fer una roda de premsa el dia 18, el dia anterior. En aqueta roda de premsa hi havia l'Ana com a directora de comunicació d'Unilever, i després teníem dos partners que són la Fundación Española de Dietistas-Nutricionistas¹⁸⁵ i Semergen¹⁸⁶, que és la societat de metges d'atenció primària. I aquests dos partners són els que vam pensar que ens podien ajudar a comunicar millor el missatge, per, evidentment, l'efecte que tenen en el control de la salut dels espanyols.

Llavors, aquí que vam comunicar? Vam fer servir tres estudis. Un era el de la Fundación Española de Dietistas-Nutricionistas que ens van fer com un estudi sobre l'impacte que té el colesterol elevat en la població: el número de morts, impacte econòmic, sobretot. O sigui, quina implicació té, a nivell de societat tenir el colesterol alt. I l'altre estudi, era un estudi demoscòpic que vam encarregar. Vam fer un estudi a la població preguntant-los determinades coses, com si tenien el colesterol alt o no, quins símptomes creien que té el colesterol alt, etc. Els hi fèiem moltes preguntes que les vam fer servir a la roda de premsa per dir: "Al tanto. Hi ha un 50% dels espanyols que no es preocupen pel seu

¹⁸⁵ www.fedn.es

¹⁸⁶ www.semergen.es/semergen

colesterol,...". O sigui, ens va ajudar una mica a crear notícia d'això, perquè els mitjans de comunicació tinguessin notícies vàlides per comunicar a la població, com per exemple "2 de cada 5 espanyols creuen que el colesterol dona símptomes, i al tanto que el colesterol, no té símptomes. No penseu que el colesterol us farà estar més cansat ni res." Com una mica d'avís del que és tenir un colesterol elevat i les conseqüències que pot tenir.

Aquet estudi els veu elaborar fer vosaltres?

El vam encarregar.

I Semergen jo crec que aquest estudi, entre Semergen i l'Ana el van explicar i llavors Semergen va explicar també, sobretot el què fer quan és té el colesterol elevat, com a metges que tenen una influència molt directa en els pacients, perquè metges d'atenció primària són els que més hi ha, els que més visiten. Doncs ells expliquen els hàbits de vida que ha de tenir, que ha de fer una persona amb el colesterol alt.

I la Fundación, doncs aquell altre estudi que t'he dit, doncs d'implicacions econòmiques, en possibles esdeveniments cardiovasculars de tenir el colesterol alt.

Tot això el dia 18. Llavors, el dia 19, vam fer un esdeveniment a la Puerta del Sol de Madrid. Vam posar una carpa i vam mesurar el colesterol a moltes persones que anaven passant durant tot el dia, y a la mateixa carpa hi havia uns monitors d'activitat física que feien moure la gent i se'ls hi donava una capseta amb consells i una poma i aigua. Si es mesuraven el colesterol se'ls hi donava aquesta capseta amb consells. Van passar unes 3.000 persones.

I en el mateix temps és van fer mesures en Centres Comercials i amb Clients, amb Eroski i Caprabo amb compradors que entraven al supermercat i també amb els empleats d'Eroski i Caprabo. Es va anar a les oficines, bueno, això no el mateix dia, una mica després del dia nacional, perquè tot junt no el podíem fer, no teníem prou recursos. Però a la setmana següent es va fer el reto ProActiv amb els empleats d'Eroski i Caprabo. Llavors se'ls hi mesura el colesterol, se'ls dona Flora ProActiv, se'ls hi fa una xerrada de què han de fer, i se'ls hi torna a mesurar el colesterol al cap de tres setmanes.

Això ho hem fet a diferents llocs. Anem fent el reto ProActiv a diferents col·lectius.

A les oficines d'Unilever l'heu fet?

Sí, a les oficines, als empleats d'aquí, i tant, els primers.

També a Mossos d'Esquadra... o Sigi, hem anat fent el reto ProActiv en diferents col·lectius. Venim, us ho expliquem i us tornem a mesurar el colesterol d'aquí a tres setmanes a veure si d'alguna manera heu aplicat els consells que us hem donat al principi. I es mesura la mitja de descens del colesterol, i sempre dona bé. En alguns casos 15, en altres 10. Perquè de 7 a 10% és la reducció del colesterol amb Flora ProActiv, però sí tu a més dones consells d'hàbits de vida i la gent és mou, la baixada pot ser major, d'un 15% o inclús més.

Aleshores, la roda de premsa...mira, en aquesta presentació està millor explicat (*Me muestra un power point resumen el Día Nacional Contra el Colesterol*). Presentació de l'estudi demoscòpic que t'he dit, que tenia prou representativitat com per donar informació per diferents comunitats autònomes. I Això és molt interessant perquè comences amb el tema de que els de La Rioja tenen el colesterol més baix que els de Canàries i bueno, és un tema que agrada als mitjans de comunicació i ajuda a fer més soroll. És una mica de *awareness*, com diem aquí, de cridar l'atenció.

L'estudi de revisió de la FEDN i s'anunciava lo que es faria el dia següent.

Vale, és va fer la roda de premsa en el Consell General de Col·legis de Metges, i com a portaveu científic Semergen i FEDN.

Això son els momentos internos que et deia, el Qué tiempo tan Feliz, l'Ana Rosa,... bueno, ja veus el tipus de programes. I una cosa que m'he deixat és que també en alguns mitjans es va mesurar el colesterol. Això ho hem fet a TV3... i coincidint amb el segon dia Nacional, és va fer amb els empleats de TVE.

Això és lo de la Puerta del Sol. Hi havia nutricionistes que mesuraven el colesterol. I a la zona d'alimentació saludable, m'he deixat també que hi havia un chef, el nostre chef, fent sandwichs

saludables. I es donava aquesta capseta amb un sandwich, una poma i aigua. Hi havia una piscina de boles pels nens i els monitors ensenyaven a fer taichí i zumba a gent que passava per allà.

I aquests son els centres comercials on es va fer, al Splau, la Maquinista, i altres centres comercials de Sevilla i altres llocs d'Espanya. Aquí els coneguts són la Maquinista, Splau i les Glòries. Però a altres centres comercials d'altres ciutats, també. I als centres comercials, a la gent que es mesurava el colesterol es donava un kit contra el colesterol, que és una capseta que té consells per reduir el colesterol, una dieta per les 2-3 setmanes que tu faràs el reto ProActiv, i també cupons descompte per ajudar-los, perquè allà no se'ls hi entregava Flora ProActiv en el moment, llavors se'ls hi donava cupons descompte per si volien comprar i poder fer el repte.

També teníem material en punt de venda, és a dir, posar una crida a que avui és el dia Nacional Contra el Colesterol.

I tot això ha estat la presentació bàsica. I després hi ha l'informe de cobertura.

Llavors, el nostre paper (la meua companya i jo de Nutrició i Salut), dintre d'això és ajudar en tot moment a que l'acció és desenvolupi correctament. Des de contractar les nutricionistes, a formar-les, perquè aquí elles donaven consell, mentre la maquineta donava el resultat, que dura uns dos minuts, elles explicaven a la gent que havien de fer per menjar millor, etc. I és que al final és tot, en el desenvolupant de l'acció, com que portem la relació directa amb els professionals de la salut nosaltres, que és una de les nostres accions dintre d'aquesta primera branca que t'he comentat, doncs parlar amb Semergen i amb la FEDN, encarregar l'estudi de la FEDN, enfocar bé l'estudi demoscòpic que es va fer a la població, veure que la carpa i lo que es faria a la carpa estava en línia amb lo que volíem comunicar: les activitats físiques, el chef fent els sandwichs saludables i les nutricionistes mesurant el colesterol; tant a TVE com a Eroski o Caparbo, doncs donar les xerrades inicials... bueno, un suport constant a l'activitat. Perquè marketing fa una part bé, però necessita aquest input més de salut al ser una marca molt de salut i al fer aquest objectiu de millorar la salut cardiovascular, evidentment molt relacionat amb salut. Llavors anem ajudant en tota l'acció bàsicament.

Per quin departament ve impulsat el Dia Nacional Contra el Colesterol?

Per marketing. Perquè el que passa aquí, és que totes les accions, els pressupostos són de marketing, llavors podríem dir que ve impulsat per marketing perquè tenen el pressupost, però a l'hora de la veritat, si ho mires bé, és a tres bandes la organització. És fa com un equip de Comunicació, Marketing i nosaltres que treballa conjuntament. Però l'impuls inicial, com que el pressupost és de marketing, és de marketing.

En el cas concret de les mesures de colesterol als punts de venda (Eroski i Caprabo), es porta des de Trade marketing?

Sí. Al final és una feina molt multidisciplinària, perquè a l'hora d'anar a clients, efectivament, Trade i Costumer Development. Tot lo que és amb clients és fa amb ells, amb Trade i amb Costumer Development.

I vosaltres el hi doneu suport en l'àmbit més tècnic de salut i nutrició?

Sí. Per exemple, a ells com el vam ajudar? Doncs una altra vegada dissenyant una mica l'acció junt amb ells, triar les nutricionistes, formant-les, fer la xerrada inicial, mesurant després els colesterol, fent les mitges, mirant l'abans i el després, parlant directament amb l'empresa per temes de coses que han de tenir en compte els treballadors, se'ls hi va fer com una mena de newsletter interna, doncs revisant que aquesta newsletter interna digués el que havia de dir... Però en aquest cas la feina va ser de Trade i CD, però nosaltres supervisem molt es coses de les que feien.

I altres partners, dintre de lo que és I+D, doncs aquí hi ha des del tècnic de producte, que és el cas del tècnic de margarines; fins a regulatori; i nosaltres, nutrició. Aquí, les tres parts treballem també junt amb Marketing i Comunicació per a què tot surti bé. Perquè qualsevol nota de premsa, qualsevol comunicació que es fa durant el dia Nacional Contra el Colesterol ha d'estar revisat per totes tres parts: El tècnic, perquè lo que s'està dient del producte sigui correcte; regulatori que vigila que és diu lo que podem dir, perquè està tot molt regulat, tot el tema legal i de legislació; i nosaltres, que lo que s'està comunicant en relació a salut i nutrició, és correcte.

O sigui, dintre de I+D hi ha una feina de tres part de I+D.

I de partners bàsicament aquests... A part hi ha el departament Legal, a part de Regulatori, que va supervisant també, bueno, també ajuda perquè amb Semergen i amb FEDN s'ha de fer un conveni. Doncs que aquest conveni sigui correcte. No sé, hi ha tot de temes legals que també han d'anar supervisant. Pels "Momentos internos", els diàlegs, són diàlegs escrits que s'han de passar per autocontrol.

Llavors, només per portar a terme els "Momentos internos", centrarien els departaments de marketing, comunicació, nutrició, regulatori i legal?

Sí. Els "momentos internos" ho passa a autocontrol, i si autocontrol ho accepta és quan es pot fer el "momento interno".

Com treballem amb Semergen i la FEDN?

Amb ells és que des de Margarina tenim una plataforma científica que és diu Instituto Flora. És la nostra plataforma científica per transmetre informació al consumidor sobre hàbits de vida saludables i salut cardiovascular. I dintre de les accions que fem a Institut Flora fem partnerships, o sigui, fem coses amb diferents societats. Unes d'elles són FEDN i Semergen, però també fem coses amb la FESNAD (Federación Española de Sociedades de Nutrición, Alimentación y Dietética)¹⁸⁷, també fem amb SEMFYC¹⁸⁸, que és també de metges d'atenció primària.

Cada any fem un pla per Instituto Flora i en funció de les activades que vulguem fer, doncs fem coses amb uns o altres. Amb la SEA (Sociedad Española de Arteriosclerosis)¹⁸⁹, per tot el tema dels greixos en sang, els triglicèrids, el colesterol... doncs amb aquest lipidòlegs també ens interessa doncs fer determinades coses.

I dintre d'aquets pla de l'Instituto Flora, doncs fem varies coses. Aquest pla si que el portem bastant Nutrició i Salut per nosaltres mateixes, perquè és molt de salut. Col·laboració amb professionals de la salut. Llavors pel dia Nacional del Colesterol Marketing si que ens diu "Quins dels vostres col·laboradors creieu que ens poden ajudar a difondre millor el dia Nacional Contra el Colesterol?" Segons el lema de cada any. Llavors l'any passat, vam dir, com que el lema era "el colesterol no tiene edad", doncs pensem que la FEDN i la Semergen ens ajudaran d'aquesta manera. Llavors aquest any hi haurà un altre lema pel qual la Fundació D'Hipercolesterolèmia Familiar¹⁹⁰ ens anirà molt bé com a *partner*. Aquest any que ve, tant la FEDN com la Fundació D'Hipercolesterolèmia Familiar i també la Semergen seran els nostres tres partners.

Aquest any, per exemple amb FEDN com a Instituto Flora ja em signat un conveni aquest any. I aquest conveni inclou, A, B, C, D y E. Y E és un estudi pel dia Nacional Contra el Colesterol. Varies accions que farem amb ells, però una d'elles ja em previst que serà la que ens servirà pel dia Nacional Contra el Colesterol. Amb Semergen no ho hem fet així, perquè la col·laboració no es tant forta amb l'Instituto Flora... depèn... amb el Pedro Mata havíem col·laborat durant molts anys. L'any passat no vam fer res, i aquest any sí... saps, en funció d'ells tenim una col·laboració anual molt més intensiva i amb altres no, amb altres venen en el dia Nacional, perquè, per exemple, en aquest cas a la Fundació d'Hipercolesterolèmia Familiar també l'interessa molt a ells fer *awareness* de la hipercolesterolèmia, llavors és un *win-win*, és una acció conjunta.

Aquests *partners* us aporten idees?

I tant. Clar, clar. Seiem i diem "doncs el dia del colesterol serà així, com ho veus?" I l'altre et diu "Ho veig bé, però faria això altres". Sí, sí.

És qüestió de guanyar tots. L'any que bé per exemple, la Fundació d'Hipercolesterolèmia tenen un objectiu molt clar d'aconseguir que la hipercolesterolèmia familiar (no amb el dia, en general), es faci una detecció genèrica gratuïta, o sigui que hagi molta gent que quan tinguin el colesterol alt es puguin anar a mirar gratuïtament si el problema que tenen és hipercolesterolèmia familiar, i que això estigui subvencionat per les comunitats autònomes, etc. Llavors, la seva gran missió, és això. Clar, llavors, el dia Nacional Contra el Colesterol, també li ajudarà, perquè l'ajudarem a crear molta més consciència, a

¹⁸⁷ www.fesnad.org

¹⁸⁸ www.semfcy.es/es

¹⁸⁹ www.searteriosclerosis.org

¹⁹⁰ www.colesterolfamiliar.org

implicar, potser conselleries de diferents comunitats autònomes en el tema... al final tots busquem que conjuntament hi sortim guanyant i la societat també.

Quan teniu les reunions amb aquets partners, aneu només el departament de nutrició i salut?

Ens ajudem amb una agència de PR, de Relacions Públiques, hi ha una agència que treballa per Margarines i ens ajuda amb el dia Nacional Contra el Colesterol. Llavors en aquestes reunions, per exemple, l'agència està Madrid, si la reunió és a Barcelona amb la FEDN, ells no venen, anem sols per qüestions de viatges; Pedro Mata està a Madrid i la primera reunió la vam fer l'agència, nosaltres i el Pedro Mata. Perquè? Perquè l'agència sap fins a quin punt el Pedro Mata ens podrà ajudar a fer més grossa l'acció. A nivell de comunicació son ells els experts. I de seguida vam veure que sí, que la Fundació d'Hipercolesterolèmia Familiar té dades a nivell de comunitats autònomes, dades que ens permeten arribar millor als mitjans de comunicació de cada comunitat autònoma. Jo crec que en aquest cas, l'ajuda d'una agència...

Per quin departament està contractada l'agència?

Per marketing, i fa un pla de PR per cada marca de margarines. I dintre del pla de Flora ProActiv hi ha el reto ProActiv en un poble, el dia Nacional Contra el Colesterol... és fa com un pla per marca, i per l'Instituto Flora també, amb l'agència. És un agència que ens ajuda amb totes les marques de margarines.

Però després, a la roda de premsa del dia Nacional Contra el Colesterol, coma portaveu d'Unilever és l'Ana Palencia, no cap responsable de marketing. Per què?

Bueno, perquè és lo que et deia. Està portat per la marca, perquè el pressupost ve de la marca, però això al final, està emparat per l'Ana Palencia. Sí, perquè ella és la que... tot el pla de sostenibilitat passa per ella, de comunicació. Diguéssim que és una mica lo que internament en diem l'espònsor, no? És la persona que avala que allò està anant pel camí correcte. I l'Ana està assabentada de tot. De tot. I al final com a cap visible de comunicació i tot això, també per la facilitat de comunicació que té, per la relació amb els mitjans de comunicació i tot, qui millor pot representar en el dia nacional, és ella.

Evercom és l'agència, i això és un informe fet per l'agència. (*Me muestra un informe de valoración del acto, en el que agencia Evercom resume la cobertura del acto*). Llavors aquí ens ho expliquen des d'un punt de vista nostre. 45 accions de comunicació entre notes de premsa, gestió d'entrevistes, perquè els mitjans de comunicació que venen a la roda de premsa, no se'ls hi dona una informació i ja està, després se'ls hi diu si volen parlar amb el de Semergen, si volen parlar amb la FEDN, si no poden avui i volen trucar a una nutricionista d'Unilever per a que li expliqui, tot això se'ls gestiona.

Notes de premsa que es van fer... bueno, varies notes de premsa, per comunitat autònomes, sobre el dia nacional, dels mesuraments en el centre de Màlaga, dels mesuraments en centre comercial de Sevilla... És fan notes de premsa molt segmentades per a que els mitjans de comunicació autonòmics, o provincials, o locals, lo que els hi agrada és saber lo que s'ha fet a Màlaga o a Burgos, no lo genèric.

Veus? És molt de la feina que ha fet l'agència. Puerta del Sol para 3.000 personas... Aquí ens passen els impactes, 202 impactes en total... el 53% parlaven de l'estudi, 42% del propi dia nacional, i de ProActiv (que tot això podries dir, bueno, és un tema per vendre, per donar notorietat a ProActiv, que també ho és) un 2%. Saps? Al final tot el tema més altruista de crear conscienciació sobre la salut cardiovascular, està molt recollit en l'estudi. En l'impacte de l'estudi.

Bueno, això és tipologia del mitjà... tipus de mitjans de comunicació, per exemple, a mitjans genèrics. Va ser una informació que va agradar molt a mitjans genèrics. I qualitatiu... bueno, això és què esmenten, o Instituto Flora o el dia Nacional del Colesterol o Flora ProActiv a la seva informació... audiovisuals o no... els portaveus que van parlar, veus? Per exemple, l'Ana Palencia va estar esmentada en 81 notícies; el Llisterra (el de Semergen) en 68; la Maria Colomer de FEDN en 36; jo en 7; la meva companya en 2; el chef Jaume Drudis en 2; l'Anna Montanyà de comunicació en 1; i la Juana Morillas és una col·laboradora de l'Instituto Flora, és una nutricionista científica que fa coses amb l'Instituto Flora, amb nosaltres i també va a anar a un programa de tele a parlar del tema del colesterol.

Bueno, això son valoracions econòmiques i coses així. Però l'impacte de l'un i de l'altre. O sigui aquest any, l'impacte va ser superior que el del 2013.

A Hoy por Hoy amb la Gemma Nierga vaig anar jo al programa, 20 minuts parlant del dia nacional.

Veus les notícies? “Una de cada cinco personas tiene el colesterol alto y no lo sabe.” “El colesterol nos cuesta 600 millones de euros al año”

Tot lo que surt en aquest informe són notícies que surten després del dia Nacional del Colesterol? Vull dir, no són “momentos internos”.

Sí, sí, això són notícies resultat de la roda de premsa. Però per a que vegis que al final els titulars són lo que correspon al compromís aquest de “atención, uno de cada cinco españoles que tiene el colesterol alto, no lo sabe”. A uno de cada tres no le preocupa. El 20% de españoles que tiene el colesterol elevado no son conscientes de ello. Un 20% de los niños tiene el colesterol alto. És una mica tot de “Al tanto, al tanto que això és important. I evidentment també s’expliquen les conseqüències de tenir el colesterol alt i què fer si tens el colesterol alt.

(En las noticias que me muestra se resalta la problemática del colesterol i el Día Nacional del Colesterol, no a Unilever)

ENTREVISTA A IMMA PÉREZ

Directora de la consultora de RSC y Comunicación Nottopic. Colaboradora externa del Departamento de Comunicación de Unilever España

Durant aquesta entrevista m'agradaria que em parlessis del pla Unilever Comparte, però abans, em podries explicar el teu perfil? L'empresa Nottopic i la feina que realitzes?

Com sap, a la universitat, el món de la responsabilitat social és un món molt nou. Llavors com saps, s'ha començat a instal·lar la responsabilitat social, però no s'ha fet, pel meu gust, d'una manera massa estratègica. S'ha fet des de fora cap endins. Llavors jo lo que faig es fer des de dins cap enfora, al revés.

Llavors, tinc una empresa, que es diu NOTTOPIC¹⁹¹, jo sóc la directora, treballo per Unilever, entre altres coses, però treballo per grans empreses i l'administració pública. Per tant, treballo per ciutats, per canviar el chip i fomentar ecosistemes, és a dir, jo connecto quatre coses: la responsabilitat social (que me la crec moltíssim, considero que és una manera de viure i de fer i de treballar, és una metodologia que totes les empreses, grans o petites haurien d'implementar, però no solament responsabilitat social empresarial o corporativa, personal també, ciutadana, de l'administració. Estem parlant de maneres de fer, de treballar); llavors lo que jo faig és, connectar aquest plantejament, comunicar-ho, però es comunica al final. Faig estratègia de la responsabilitat social; fomento la innovació de manera ètica; ubico sempre els resultats empresarials, econòmics; el triple bottom line, econòmic, social i medi ambiental; i després ho comunico.

Llavors què passar? Jo sóc una persona que ve del món de la comunicació clàssica, però he tingut la gran sort de treballar amb moltíssimes empreses quan estava a una multinacional, i d'aquesta manera què passa, que clar, entenc perfectament que lo que s'ha de fer no és fer *parches*, si no canviar una miqueta, veure aquesta visió global, estratègica i aèria, de cap a on han d'anar les coses, perquè és la única manera de tirar.

Llavors, perquè amb Unilever em sento tant identificada? Per què és veritat, o sigui, s'ho creuen. És cert. És una companyia que té molt recursos, però des de la seva fundació el plantejament era aquest. Òbviament no és filantropia, estem parlant de responsabilitat social, que la gent a vegades es confon. No és acció social, és responsabilitat social. Estem parlant de tot englobat, de manera transversal, i que toca totes les àrees d'actuació.

Hi ha gent que m'emmarca en el món de la innovació, gent que m'emmarca en el món de la comunicació, gent que m'emmarca en el món de la responsabilitat social, però és que jo faig tot indivisible. Jo quan vaig a un client i li comento "és que no sé fer-ho d'una altra manera. Vostè vol comunicació? Jo li faré comunicació, però serà una comunicació responsable. I sobretot tractant d'incidir en tots els grups d'interès, quines són les seves necessitats, les teves pròpies, i quina és la relació que tens amb cadascun d'ells." Jo treballo molt amb mapes de materialitat, treballo molt amb l'hospital oncològic... sempre pensant en gent que a mi m'aporta. I amb les ciutats passa el mateix. Treballo per temes d'innovació, que ells encara el tema de responsabilitat social no ho tenen tan avançat, però és lo mateix. És que per mi és la mateixa cara de... o sigui, és un prisma que es veu amb una òptica diferent. Em dedico a això.

Quina és la teva relació amb Unilever?

Jo tinc relació tant amb l'ajuntament de Viladecans, per lo que t'he comentat, perquè també faig projectes d'innovació social, perquè per mi, és lo que et deia, tot és indivisible; com amb la relació que tinc amb Unilever. Tinc, diguem, les dues visions. I també tinc la visió de ciutadana perquè sóc de

¹⁹¹ www.nottopic.es

Viladecans. Tinc les tres visions. És a dir, sóc usuària; tinc relació amb l'administració pública local, amb la que el *stakeholder* d'Unilever és més proper i és el *stakeholder* més protagonista d'Unilever Comparte; i a sobre treballo amb Unilever.

Llavors amb Unilever treballo com a col·laboradora externa.

Ets col·laboradora només per tasques relacionades amb el pla Unilever Comparte?

No, per tot. Estic a l'equip de l'Ana, de manera externa. Amb l'equip de l'Ana Palencia i de la Iris, a Comunicació Corporativa i RSC. Però no estic dintre de la plantilla, tot i que em sento molt a gust i que em tracten com a una més de l'equip. No tinc cap... estic súper còmode, però no tinc nòmina d'Unilever. Jo sóc una empresa externa. De fet, lo que estic fent és una cosa que ells prediquen, i és treballar realment per *xarxarques* i flexibilitat total. Treballem per objectius. I treballem de manera tan còmode que és independent que estiguem aquí o no. O sigui, és total, i a més la comunicació és total. O sigui, s'ho creuen. És lo que et deia, per això estic tan a gust. A més a mi, també em fomenta un aprenentatge... per a mi és una oportunitat, perquè és un paradigma de la bona responsabilitat social. Perquè és que conec molt casos, per les pràctiques que he tingut durant 20 anys, i quan comencen a investigar una miqueta més en profunditat, no sempre encaixa lo que diuen amb lo que fan. Per mi la coherència és fonamental. I llavors, lo que et deia, no sóc part de l'equip, però em considero molt còmode.

En quines tasques col·labores?

Coses que faig amb l'Ana Palencia? Són coses que tenen molt a veure... per exemple, ara mateix, una de les coses que estic implementant és una de les accions d'Unilever Comparte, per indicació d'elles, que és els treballs que s'estan fent als centres educatius de sensibilització d'hàbits alimentaris als nens de primer i segon, amb Tulipán i Signal, s'està ensenyant als nens quina és al manera de menjar més saludable, després els hàbits de què és lo que han de fer després; també el tema de les xerrades Dove d'autoestima que és fa amb un públic una mica més gran, estem parlant de joves a partir de primer i segon d'ESO. I trobo que és revolucionari. D'altra banda, també conec molt bé la caminada contra la fam que també és un dels elements d'Unilever Comparte que és una cosa que jo personalment, trobo increïble. És a Viladecans el primer diumenge de juny. És fantàstica, t'aconsello que vinguis perquè veuràs que gent, que no sap què és la RSC, fa responsabilitat social, que és lo que a mi més m'agrada, perquè jo crec que fan és molta consciència en aquest cas, que a gent ho incorpori i ho faci seu.

Llavors què van fer des de Unilever? Que jo encara no col·laborava amb ells, perquè com et deia jo sóc empesaria, emprenedora des de fa un any i pico. O sigui, jo treballava a l'Administració Pública també.

I ara estàs col·laborant amb Unilever, però també estàs col·laborant amb l'ajuntament de Viladecans?

Sí, i amb l'ajuntament de Rubí, en temes d'ecosistemes i innovació, i amb l'Institut Català d'Oncologia,... tinc client públics i privats.

Llavors tu tens la teva cartera de clients, i dintre d'aquesta cartera està Unilever. És així?

Sí, Unilever per mi és un dels clients més importants i a més a més, un dels que em sento particularment, més còmoda. També treballo per una empresa que és diu Insights Discovery que és una empresa que fa desenvolupament organitzacional a nivell internacional, però en aquest cas és més aviat comunicació. Encara no hem arribat a la RSC, que ja arribarem.

I amb l'Ajuntament de Viladecans és innovació social. Aquí lo que estic fent és un projecte de Smart City aplicada a persones, Smart Living, que és lo que et deia,... a mi m'agraden molt les xarxes, sóc una persona que he sabut al final a lo que em vull dedicar, lo que se'm dona més bé i amb lo que em sento

més còmode i és... m'agrada molt generar consciència i m'agrada molt generar xarxes, i a més, m'agrada molt trobar el sentit. I a vegades la gent... el tema està en que aquesta falta d'una visió global, t'impedeix fer coses amb molta més projecció de lo que t'imagines. Llavors, sempre m'ha obsessionat l'aproximació entre l'Administració Pública, les empreses, el tercer sector i la ciutadania. Perquè quan es treballa en el marc d'una ciutat, o en el marc d'un territori limitat, realment hi ha un canvi. Hi ha una incidència real. Per exemple, amb la Generalitat de Catalunya vaig estar treballant dos anys amb el primer projecte pilot que es va fer a Europa sobre gestió del temps de treball aplicat a productivitat, un projecte que es va fer a Rubí i a Barberà per part del Departament de Treball, la consellera amb l'antiga Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats. Per primera vegada es va posar la teoria en la pràctica i és que les persones felices treballen més bé i per tant són més productives. El que havíem de fer és demostrar que això funcionava, però clar, quan d'igualtat (i tu ho saps molt bé, perquè és una de línees) és molt difícil no tocar altres pals, entre cometes, acabes repensant l'empresa. Què va passar, va fer això canviar tota la ciutat, de Rubí i de Barberà, sobretot de Rubí. Va fer repensar les línees d'autobusos, la mobilitat de les dones, l'absentisme laboral, les cadenes de producció, com es comprava... tot. I estàvem parlant teòricament d'igualtat i de gestió del temps de treball. Què va passar? Que quan comences a estirar i a veure les coses de manera global, comences a veure quines són les necessitats d'uns i altres, l'administració s'obre, i les empreses també. I això beneficia la ciutadania. Llavors, per mi això és un ecosistema, és a dir, no és solament innovació. És innovació molt vinculada a la responsabilitat social, això és generar benestar.

Llavors, en aquest cas? Què està passant amb l'Ajuntament de Viladecans? Doncs a l'Ajuntament de Viladecans és una mica el mateix. És un ajuntament que és molt obert, que té una visió bastant a mig i llarg termini, que no pensa solament en el quatre anys, si no que va molt més enllà. I ha tingut molt clar, no només d'ara, perquè hauràs vist que aquesta ciutat està captant empreses molt grans, a nivell de recursos, és a dir, hi ha empreses que com Desigual o Unilever, que han apostat per la ciutat, però això no és cosa de sis mesos, això és un tema que s'està portant des de fa 20 anys. Llavors lo que estan fent es promoure aquesta connectivitat entre les empreses, l'administració, la ciutadania i tot lo que tingui a veure amb tecnologia i oportunitats. I no solament això si no que també es connecten amb altres administracions de fora com la Generalitat, Diputació, etc. És a dir, també són conscients de que son un ecosistema que forma part d'un ecosistema més gran. I a més bastant hàbil, són gent que aposta fort. Que li agrada innovar, no solament en temes de tecnologia, per exemple ara, si tot va be, farem una actuació social bastant potent per promoure la dignitat de la gent.

Però què passa? Que les empreses s'ho estan prenent molt positivament, perquè entenen que és una necessitat real. I que és una manera d'incidir a molt més a llarg termini, que no un donatiu de X euros i punt.

Llavors, què passa? En el cas d'Unilever, aquesta visió ja la tenia. Quan van fer la caminada, la primera edició que va ser fa 7-8 anys, abans de que vinguessin, perquè ells es van instal·lar aquí al 2012...

Que aquesta caminada abans era per recaptar diners per a altres països, no?

Ara és aquí. Veus? Lo que et deia, el ecosistema, o sigui, són conscients de quines són les necessitats. Què ha passat amb Unilever Comparte? Aquest programa ja es va fer pensant quan es van instal·lar aquí, però la Caminada contra la Fam, que es deia antigament així, ara és diu la Caminada Solidària, ja venia d'abans. Què va fer Unilever? Segurament ja amb visió de futur, va parlar amb un dels col·legis més actius de la ciutat que és el Sant Gabriel, i aquest col·legi va fomentar, amb l'ajuntament; és a dir, una entitat educativa, l'Ajuntament de Viladecans més l'empresa, promou a la ciutadania que fessin una caminada per conscienciar la gent de les necessitats que hi ha havia entorn a la fam, arreu del món. Aquesta caminada, cada vegada ha anat sumant més gent. Òbviament, la gent fa una aportació econòmica i et donen una samarreta i la gent està súper contenta, i a sobre és fa una festa. Llavors, la

gent s'ho passa pipa el diumenge al matí. Fa bon temps acostuma a ser una cosa molt *xula* que no dura més de 2 hores. Però què passa? Que també la gent reflexiona sobre cap a on han d'anar les coses i què és el que poden fer ells a nivell individual. Llavors, aquesta caminada ja és una caminada que, per exemple, la de Sant Joan de Deu que és fa cada any pel tema dels donatius pels nens, no és tant gran com la que és fa a Viladecans. L'any passat van participar unes 8.000 persones, aproximadament. Però és que el poble té 60 i pico mil persones, no arriba a 70.000, per tant, estem parlant d'una quota molt alta. I no tota la gent són consumidors d'Unilever, però ho fan. Perquè? Perquè ho fan per orgull de pertinença. Perquè està bé. I no són del col·legi, una part sí, una altra part no, però ho fan. I la gent està esperant cada any a apuntar-se. Això és consciència social, això és una de les coses que està fent molt bé.

Altres accions dintre d'aquest pla d'Unilever Comparte?

Les xerrades d'autoestima de Dove. Les trobo genials. A mi, personalment, quan m'ho van explicar em va agradar moltíssim, i és que, òbviament, existeix un producte darrere que és Dove, però no ho fan per.... ho fan per conscienciar els nois i les noies sobretot de que han d'estar contentes amb el seu propi cos, llavors, és una manera de generar consciència dintre d'un col·lectiu que és molt delicat en aquell moment.

Amb el tema dels hàbits alimentaris amb els nens petits, primer i segon, lo mateix. Que seran persones que després quan tinguin 12-14 anys s'aniran a les xerrades Dove. Però es que els col·legis ja ho demanen, és a dir, hi ha revisió i ja tothom està esperant d'un per l'altre quan és la xerrada Dove. És fantàstic, o sigui, s'ha creat una cultura, realment de que una empresa aporta valor, i en col·laboració amb les entitats educatives i amb l'ajuntament. Aquesta és una de los moltes fórmules que tenen el marc d'Unilever.

En el marc del pla d'Unilever Comparte, com treballa Unilever amb els diferents agents de Viladecans?

Doncs, per la visió que jo puc donar-te, t'he de dir que les reunions, per part de la Direcció de Comunicació d'Unilever amb l'ajuntament, són absolutament transversals. És a dir, a vegades és amb el Punt Solidari, perquè com et deia aquest ajuntament és un ajuntament molt reivindicatiu i agosarat, és a dir que són una mica... tenen el seu punt solidari des de fa anys, són gent molt activa en aquest aspecte, llavors tenen reunions habituals amb el punt solidari, però no solament amb el punt solidari i ja està, tenen reunions amb alcaldia, parlen directament amb l'alcalde, no solament pel cas de l'edifici, si no per fer coses socials; fa xerrades amb els empresaris, o sigui... en el cas de la comunitat, en el cas del stakeholder comunitat, divideixen, segmenten encara més i fan: "molt bé, dintre de comunitat, quins stakeholders tinc dintre de la meva?". Llavors tindrien, els empresaris, que fan xerrades, per exemple el Comitè de Direcció, per exemple el director de RRHH fa xerrades sobre com fomentar la motivació, Direcció de Comunicació, en el cas de l'Ana Palencia, fa xerrades sobre com fer una millor comunicació interna a PYMES i a empreses del territori. Què està fent? Està foment per una banda la cohesió entre empreses grans i petites... és dir, la xerrada va molt més enllà de la xerrada, perquè també es fomenten relacions de *networking* i confiança. Col·laboren habitualment a totes les activitats que és facin a nivell d'empreses. Com per exemple, no sé, cada any es fa una activitat molt coneguda aquí que és diu el *Market Place*, que no és un *Market Place* de vendre i ja està, és un *Market Place* vinculat a reptes. És lo que et deia, pensa en concepte smart, o sigui, molt pensant en mig i llarg termini, doncs en aquest cas, òbviament no han faltat mai. Són els primers en apuntar-se, m'explico? Però què passa? Han aconseguit... no solament és aquesta empresa. L'ajuntament ho està fent amb empreses grans i petites. Li diuen els *V leaders* (de Viladecans) i són gent que ja estan esperant a veure què necessita l'ajuntament per apuntar-se a un terratrèmol, si cal. "Tenim aquest dubte" "Venim a...", "vinga va!" Llavors què passa? Que tu pots ajuntar-te a una persona de Desigual que tens al costat, que tens accés a

aquesta persona, et coneix, s'estableixen relacions de confiança, i estàs generant aquest win-win en tots els aspectes.

Això passa amb els nens, amb les famílies, òbviament al tercer sector CAVIGA i ASDIVI que són dues associacions amb les que col·labora l'ajuntament. Són associacions molt arrelades al territori del Delta del Llobregat. Són associacions que porten, d'alguna manera, que... el lideratge ho porta... o sigui Viladecans, però treballen en xarxa, és una cosa que és fa molt al Delta, és a dir, hi ha quatre poblacions que treballen molt en xarxa, i generalment unes estan més especialitzades que d'altres en determinades temàtiques, llavors en el cas de *smart city* o social, Viladecans tira més. Treballen molt amb Gavà, Castelldefels, Sant Boi i el Prat. Llavors, què passa? Que com Viladecans tal, la seu, per exemple de CAVIGA o ASDIVI, estan aquí a Viladecans, però tots els usuaris no són de Viladecans, poden ser de Gavà o de Castelldefels. M'explico?

Però clar, llavors què passa? Unilever també, aquí està treballant amb les associacions arrelades a Viladecans, però també fora. Llavors, això passa molt sovint. Coses que et pugui explicar més en referència a Unilever Comparte. T'estic parlant sempre d'Unilever Comparte.

Creu Roja, afortunadament ha canviat la dinàmica en referència al repartiment d'aliments, ara existeix una nova eina que és diu Coaliment, una eina per optimitzar l'eficiència del repartiment d'aliments, i sobretot evitar les cues. Es tracta que les persones que necessiten, per Serveis Socials (que també es reuneix directament amb Unilever, no és solament amb l'alcaldia, és amb totes les àrees d'actuació de l'ajuntament), en el cas de Serveis Socials, per exemple, treballa, a través del Punt Solidari, però amb coordinació amb Serveis Socials, i lo que fan és coordinar uns camions que arriben x vegades al mes, per fer repartiment d'aliments. D'aquesta manera, el repartiment d'aliments es fa d'una manera molt més regulada, la gent queda un moment i no has de fer una cua de 20 persones, i els persones es senten molt més còmodes. És un tema que també consideren que era molt necessari i que s'ha de treballar molt més.

A part d'això. És que sempre estan fent iniciatives. Ara per exemple..., activitats de voluntariat a la ciutat? Constantment. Utilitzant... sempre procuren buscar proveïdors locals, km 0, però de veritat, no solament en temes d'alimentació. Fins i tot tenen una relació bastant propera amb empreses que són més d'aquí, de la ciutat. Prioritzen, dintre de lo possible, si no troben hauran d'anar fora. És una tema generalitzat. És lo que et deia, han acabat segmentant dintre del seu *stakeholder Comunitat*, i anat fent accions puntuals i particularitzades a cadascun dels diferents grups d'interès.

I aquesta segmentació com s'ha fet?

Diàleg. Molta comunicació, i ganes. Comunicació i... agafen el testimoni molt ràpid. Òbviament no ho poden fer tot, a més, no tot implica recursos econòmics, perquè hi ha coses que són... el voluntariat corporatiu no implica cost. S'ha establert una relació... pel que t'estic dient... aquesta és la meva visió, vale? T'estic donant una visió externa. Però s'ha establert una relació de tanta confiança que... és que és molt directe, però molt. O sigui, mira, casualment, en representació d'Unilever, fa una setmana i mitja estava jo amb la Cap de Protocol de l'ajuntament perquè és la persona que coordina la relació amb les grans empreses de la ciutat. La relació és absolutament fluïda, és a veure com ho podem fer. I és fàcil. No és fàcil, però és fa fàcil. M'explico? És perquè hi ha ganes.

Llavors, jo trobo, lo que et deia. Fa 4 anys jo treballava a l'ajuntament de Terrassa en matèria d'innovació, i per mi, com la innovació està molt vinculada a la responsabilitat social, era la responsable de l'àrea de dinamització i innovació. Em van deixar muntar una jornada de responsabilitat social vinculada a la innovació. Òbviament, lo primer que vaig fer va ser (repeteixo, jo vivia aquí, però no

treballava a Viladecans) però vaig portar l'experiència d'Unilever a Terrassa per a que veiessin la relació amb la comunitat. Perquè és que és espectacular, lo que està fent a nivell de ciutat...

Que tu, en aquell moment coneixies només per ser ciutadana de Viladecans.

Sí, sí.

Es coneix entre la ciutadania de Viladecans el que realitza Unilever la ciutat en matèria de RSC?

Sí, sí. Surten a les revistes. A més és que clar, sóc usuària, vaig a la caminada, les meves filles van a l'escola on fan les xerrades del hàbits saludables, quan han de fer una convenció, van aquí al costa, al Cubic. Què passa? Que clar, és lo que et deia, impacte econòmic, social i medi ambiental. Els diners es queden a prop de la comunitat; social, perquè estàs donant feina i valor afegit a gent de la ciutat; i a més, impacte medi ambiental, el CO2 baixa, vas caminant. Vull dir, el teu impacte de CO2 també està incidint, per la proximitat. O sigui, vaig veure... a veure, jo ja era una mica de teu àmbit d'actuació, o sigui, estava una mica sensibilitzada, però pensava, això s'ha de veure. I què passa, que la gent va al·lucinar. És que és espectacular. Com a experiència de ciutat, estic parlant del *stakeholder* ciutat, jo no conec sap que sigui com aquesta. I mira que tinc relació amb moltíssimes empreses. T'estic parlant de la cohesió. Perquè és que és una passada, és molt sorprenent. T'estic parlant ara com ciutadana i la sensibilitat és total. I a més és que no és per quedar bé i ja està, o sigui si per exemple vas a una xerrada de RRHH amb la directora de RRHH que és la Yolanda Menal, quan fa la xerrada, no marxen i ja està. Després tenen converses en petit comitè amb totes les empreses que han vingut. I òbviament, algunes intentaràn ofertar els seus serveis, però les escolten totes. O sigui, la relació de proximitat és una passada, és molt creïble. Llavors la gent va a la caminada, m'explico? Fa cas. És un tema de confiança, de coherència. Busques i no, aquí no hi ha res més. Llavors passen coses que trobo que estan molt bé.

Per això et deia, que per mi és un referent. I com sabràs, ha tingut reconeixements internacionals la iniciativa. És que és molt bona. Això en l'àmbit d'Unilever Comparte que fa altres coses també. A nivell d'aigua i sanejament... estan generant molta consciència. És a dir, tenen molt present que la responsabilitat social ha de ser un benefici. Win-win de veritat. És a dir, no és filantropia. O sigui, l'empresa ha de ser més rendible, l'empresa ha d'aconseguir facturar més, però, perquè no amb productes que a més generin més estalvi energètic. No sé si has sentit a parlar de la iniciativa del gran estalvi, que això el dissabte passat va sortir TV3 al telenotícies vespre. Aquesta iniciativa potser ha sigut la última bomba que han fet en matèria del pla Unilever Comparte, i és que, com deia, són gent molt activa, tant uns com altres, i llavors, a través de l'ajuntament i Unilever (que com et deia s'ajunten ràpidament), van dir "I perquè no generem una iniciativa pionera (que jo no tinc constància de que existeixi a Espanya, fora potser a alguna ciutat de EEUU, però no tinc constància de que és faci aquí a Espanya o Europa), per a que la gent competeixi a veure qui estalvia més energia, de gas, llum i aigua. Llavors es va fer una campanya que va sortir a tots el opis, o sigui tu anaves pel carrer i veies les marquesines del autobusos, amb una comunicació molt divertida a base de ninos, molt agradable. Van fer una presentació a la biblioteca pública de Viladecans amb l'Ana Palencia, amb la cap de protocol, amb el responsable de medi ambient i smarts de l'ajuntament, i vam animar a que tots els presidents de comunitats de veïns i API's¹⁹² (entitats que és dediquen a la gestió de comunitats), que competissin a veure qui estalviava més energia, mesurant-se amb si mateixos, vull dir, entre ells i amb sí mateixos. És a dir, tu podies baixar energia en comparació a lo que havies gastat, és a dir, si jo aconseguixo reduir la factura, ja guanyo, però si a sobre, et guanyo a tu, també guanyo. Llavors, hi havia una dotació econòmica, i a més també hi ha una dotació en productes Unilever. Però és que la dotació econòmica és per incidir en l'estalvi energètic, és a dir, per la comunitat de veïns, per exemple temes LED, adequació d'electrodomèstics amb categoria A... I entre els propis veïns, és una passada.

¹⁹² Agente de la Propiedad Inmobiliaria

Clar, això va fer-se coincidir amb el mapping de Viladecans en matèria d'estalvi energètic. És a dir, ara estem parlant de l'àmbit smart de l'ajuntament de Viladecans, és a dir, l'Ajuntament de Viladecans va mirar quines són les zones de la població que consumeixen més energia, i ho van fer casar amb el projecte del Gran Estalvi d'aquí.

Llavors, en aquest cas, l'Ajuntament de Viladecans ja estava treballant en aquest àmbit. No va ser una cosa que Unilever tingués una idea i la va oferir a l'Ajuntament de Viladecans?

És diàleg. Ells sabien que també estaven treballant, perquè tenen una relació constant amb l'ajuntament.

Van treballant conjuntament Unilever i ajuntament?

Exacte i van sorgint iniciatives. Algunes més adreçades a persones, altres més adreçades a medi ambient, però totes vinculades a la comunitat, al benefici. Llavors què passa? És lo que et deia, que això no surt si no coneixes molt bé al teu *stakeholder*. I per conèixer bé al teu *stakeholder* has de tenir una relació constant i de molta coherència. I no ve de dos mesos, o sigui, estem parlant d'una cosa, que a més és una relació sincera. Llavors què passa? Que les coses surten. Òbviament hi ha dificultats, perquè tots tenim l'agenda a tope, i a vegades no coincideixen, però és que... és lo que et deia... és allò de dir "I perquè no?" Ho fan.

Jo per exemple, quan l'Ana em va explicar que estaven pensant posar en marxa el Gran Estalvi, a mi, de seguida em va venir una xerrada a Tedx. Saps les xerrades aquestes que hi ha a Internet? Vaig dir, ostres, això em recorda molt a una iniciativa que d'una empresa d'Estats Units que lo que fa és picar-se els veïns a veure qui consumeix menys energia elèctrica. Però mira, jo també vaig per aquí, va dir l'Ana, però això què és? Passa-m'ho. Òbviament, vam incorporar alguna cosa, però la idea bàsica la teníem ja. És el primer any que és fa, però si ha sortit a TV3, al notícies vespre, és que no existeix ni a Catalunya ni a Espanya. I a més és que és en l'àmbit d'una ciutat. Òbviament, hi hauran més edicions i esperem que hi hagi més gent participant. Això també genera molta consciència, la gent ha d'entendre que no estan venent cap moto, que és que ho fan per ells. Perquè notaran una baixada a la factura, per tant, són els primer beneficiats, a part també beneficien el planeta.

Com es va comunicar aquesta iniciativa als veïns de Viladecans?

Això també es va comunicar molt bé. Va anar molt a les xarxes socials, sobretot Twitter, Youtube, Facebook. És a dir, van saber anar a cada canal, a cada públic objectiu, a cada ciutadà, a persones més joves; persones més grans a través de les marquesines, la revista del poble. És a dir, es va fer una comunicació integral. Off i On. Una comunicació que anava adreçada a qualsevol tipologia de persona, però sobretot, per conscienciar. Et regalaven fins i tot una llum.... lo que et deia, són divertits fins i tot. Una de les coses que jo utilitzo més, com a usuària és el pack de les persones que participen, tu t'apuntes i llavors durant quasi quatre mesos has de mesurar-te el comptador dos o tres vegades, has de donar les factures, etc. Què passa? Doncs et regalaven un kit amb manual d'instruccions per estalviar energia de manera fàcil, et donaven una llum led y un rellotge de sorra. El rellotge de sorra té una ventosa, i és per a que te'l posis al bany, per estalviar aigua. El rellotge és de cinc minuts, que és el temps que han calculat que és el necessari per dutxar-se. Estàs estalviant un 70% d'aigua, i et dutxes igual. Vas mirant el rellotge i t'acostumes. Això incideix directament en la teva factura i a sobre estàs, sobretot, estalviant molta aigua que és la obsessió a nivell de medi ambient, d'Unilever. Doncs la gent té el rellotge a casa, i pum, el gires i vinga va! I ja ho fas. Fins i tot, arribarà el moment en que no necessitarem el rellotge. És un hàbit. O sigui, és canvi cultural, és canvi d'hàbits. Estan promovent una manera més ètica i sostenible de viure. I la gent no sap què és la responsabilitat social, tant de bo que ho sàpiguen, però ara, de moment no ho saben. Perquè ho està fent tothom, totes les persones han

participat, comencen a saber què és la responsabilitat social quan s'apunten a alguna pràctica d'aquest tipus. Quan van a les xerrades contra la fam, no tenen ni idea de lo que és la responsabilitat social, va amb les famílies, a passar-s'ho be. Però saben que estan ajudant.

Llavors, què estan fent? Generant consciència. A mi m'agrada molt aquesta línia de treball, trobo que està molt bé. I lo que et deia, l'ajuntament són iguals. Estan sempre amb iniciatives noves i això genera orgull de pertinença, estic parlant ara a nivell més global. Què està generant a la ciutat? Orgull de pertinença de la ciutadania. Que les empreses amb valors, o amb inquietuds, o empreses innovadores vulguin venir. Estan sortint en els rànquings mundials, de llocs amb més innovació, etc. Per altra banda, estan veient que les empreses tenen un canal directe amb l'administració pública. I per tant, això també és una avantatge important, perquè a vegades els problemes que puguis tenir, és importat que et puguin atendre. Per altra banda, també s'està utilitzant moltíssim la selecció de personal, també està Promoció Econòmica, o sigui, estan veient que a la l'administració pública estan donant un servei, què passa? Que les empreses estan venint. Això què genera? Més ocupació. Al generar més ocupació, baixa l'atur. Al baixar l'atur, Serveis Socials tenen menys (que tenen molta feina, eh), però estan incidint positivament. Poc a poc hi ha una baixada de les persones que han de ser ateses per... tothom guanya. És visió a llarg termini.

Altres activitats dintre del pla Unilever Comparte?

A nivell de voluntariat, ara per exemple, estem preparant una activitat per un dels àmbits d'actuació d'Unilever, logística, temes d'emmagatzematge, i lo que estem fent és preparar una activitat per anar a la platja a recollir les plantes invasores. O sigui, voluntariat. Constantment.

Altres coses que fan. A nivell de comunicació interna, sempre estan fent concursos per donar entrades pel teatre de Viladecans.

Tenen també una cistella ecològica, oi?

Sí, sí, és d'aquí. I lo que fan és que una vegada per setmana... és lo que et deia, Km 0. Però no solament a nivell d'alimentació, és que ho fan amb tot. És que és brutal. Sempre en la mesura de lo possible, si no trobes, t'has d'anar fora. Però sempre contempen positivament, primer, a veure si la proximitat és factible. Ho fan així. En el cas de la cistella ecològica, ve un pagès, planta la paradeta un dia a la setmana, i ven la fruita del Llobregat, d'aquí de la horta, que està boníssima perquè és fruita ecològica. Què està fent la gent? Doncs ara les altres empreses d'aquí, del parc de negocis, estan començant a... "escolta, que hem reserves a mi també?", estan canviant l'hàbit de les empreses del costat, que és un *stakeholder* que no s'havien ni pensat.

Clar, és que la cosa va estenent-se. O sigui, quan veus que les coses són amb sentit comú, les incorpores, perquè és un benefici. Llavors, la primera empenta l'han de donar ells, però és que la gent tira, al final la gent acaba incorporant l'hàbit. I és lo que et deia, no és tothom, no és el 100%, però si que, en representació, és una ciutat bastant conscienciada en aquest aspecte. Sobretot la caminada és espectacular, surten a la Vanguardia cada any. A mi em va impactar molt això i les xerrades Dove. Les trobo al·lucinants, perquè és que... xerrades d'autoestima, ho trobo tant encertat.

Aquestes xerrades són a diferents instituts?

Sí.

Per a l'organització d'aquestes xerrades, amb qui contacta Unilever?

Amb l'alcaldia en aquest cas.

No és amb els instituts?

Alcaldia fa de canal. Alcaldia té una persona que és la Cap de Comunicació i Protocol, que lo que fa és, treballa de manera... ella també té aquesta visió global, i també fa de node, lo que fa es connectar les diferents àrees. Inicialment les connecta, i després ja tiren. Llavors, en el cas de les xerrades, jo em vaig incorporar quan això ja s'estava fent. Però lo que et deia, em consta que hi havia una relació amb alcaldia i que òbviament van dir allò de "què podem fer" i clar, ells van posar una mica en valor el seu producte, però sense vendre, repeteixo, o sigui, ells estan vinculats al coneixement, a conscienciar a les persones de que s'han de cuidar. I òbviament, això és incidir positivament en els valors en el marc de l'educació. Llavors, aquí, com coneix al seu *partner* que és l'ajuntament. Què està fent l'Ajuntament de Viladecans? És un ajuntament que s'està posicionant molt arreu d'Espanya en referència a projectes pilots d'educació. Està fent actuacions *smart* vinculades a educació. Llavors estan treballant molt, inclús els propis col·legis i instituts, estan treballant una activitat per fomentar la innovació dintre de les pròpies escoles. Llavors, encaixa.

És lo mateix que ha passat amb el Gran Estalvi. És un tema de coneixement, llavors ells diuen "ostres, jo aquí puc aportar valor", "ostres que be, doncs aquí podem encaixar". Òbviament, suposo que des de l'ajuntament van a anar via Educació i es van adreçar a les escoles, i les escoles ho van sol·licitar. Ara ja les esperen. De fet, lo que et deia, jo estic coordinant l'activitat, i ja m'estan dient "Ui, ja estaves trigant!" I jo pensant "Carai!".

Tot lo referent al pla d'Unilever Comparte es porta des de Comunicació?

Sí, ho porta Ana Palencia. Unilever, internament també fa de node. És a dir, fixa't que hi ha com dues antenes. Està alcaldia per una banda, i Comunicació Corporativa per una altra. I Comunicació Corporativa de manera interna (que a més em consta perquè em passen els correus), treballa amb RRHH, treballa amb Nutrició, etc.

I el departament de marketing hi participa?

Comunicació Corporativa d'Unilever lo que fa després és anar directament a la marca concreta, Tulipán, Dove i Signal, i amb els equips de Marketing de la pròpia marca, es coordina de manera interna. Però és que clar, aquí després també hi ha d'haver-hi la logística, els nutricionistes, tot. Llavors lo que fan és treballar, perquè és que lo que fan, és beneficiar cap a la comunitat. I tenen aquesta relació, aquesta visibilitat cap al públic final. Què passa? Que això acaba passant, esperem, que els pares quan veuen que els seu tal, i veuen Tulipán, diran, "ostres que ben pensat!" I quan van al tal, òbviament és un *top of mind*. Tu t'enrecordes que ho han fet be. En igualtat de condicions, productes similars, i a més veig que és una alta qualitat, trio el més responsable. Fan compra responsable. Que és lo que està passant ara, afortunadament.

Llavors, què passa? Que és una manera de posicionar-te respecte al teu mercat. Però és que et posicions per valors, no estàs mentint, ho fas per convicció. És lo que et deia, no estan venent de fora a dins, estan fent de dins a fora. Llavors està generant... lo que volen, és òbviament, que augmenti el consum dels seus productes, però és que ho fan d'una manera que, és lo que et deia... és que no t'ho he explicat perquè hi ha tant a explicar...

En el cas de les xerrades Dove o les de Tulipán, després teniu alguna mena de feedback amb els professors o amb Educació de l'ajuntament de cara a millorar per l'any següent?

Sí. A veure, jo aquest tema, amb Educació de l'ajuntament ja no parlo, tot i que conec a la persona responsable. En aquest cas, s'encarrega l'Ana Palencia i el seu equip de parlar. Jo ara estic parlant amb tots els coles, tant amb els instituts, com amb els col·legis que han sol·licitat prèviament xerrades, tant

pels nens de primer i segon per Tulipán i Signal, com pels instituts. I és que ja em diuen propostes de millora, perquè clar, com hi ha aquesta comunicació tant directa, també a nivell d'institut, ja m'estan dient "Escolta, és que l'any passat ho vam fer junts i va haver-hi una mica de lio, quasi que preferim aquesta vegada, aules separades". "molt bé, farem aules separades, però, t'importaria fer-lo durant el mateix matí, i fem un esforç abans i després del pati i d'aquesta manera..." "D'acord". Negocies, però en el sentit del win-win. Llavors què passa? La gent encantada. És que en una setmana i mitja hem fet tota la calendarització de tots els col·legis.

Quan les teniu les xerrades?

Crec que comencen a partir de la segona quinzena de març. Hem fet primer les de Tulipán i Signal, que seran aproximadament fins a Setmana Santa, i després comencen les de Dove, que seran des de mitjans d'abril, fins a primera setmana de maig. Perquè després ve la caminada, que és la primera setmana de juny.

Ara sortint una mica del tema, ara no sé com es deien, però abans, les sales de reunions, no és deien sales de reunions, es deien sales de decisions. Això és molt simptomàtic. Vull dir, que t'entens ràpidament amb la gent. Però clar, és que coordinar una corporació tan gran... la gent ha de ser d'una manera molt determinada, i la comunicació aquí flueix molt. O sigui, és una cosa... per això et deia que jo, no sóc, però em sento, quasi, quasi com si fos. És una passada, vull dir, que estic molt còmode. I això es fa a través d'una molt bona comunicació corporativa.

Llavors, que se m'havia oblidat. Una de les actuacions que també es fa dintre del marc d'Unilever Comparte, per a que vegis que participen arreu, és a dir, sempre estan a temps de dir que no, però quasi mai diuen que no. L'Ajuntament de Viladecans, organitza cada any, una bicicletada, t'explico una miqueta per a que vegis com va el tema, i per a que vegis com es fa *matching* de les diferents necessitats, i com això, general al final, quelcom diferent. L'Ajuntament de Viladecans, fa uns 10-11 anys va començar a fer una bicicletada, suposo que hauràs sentit a parlar del Remolar-Filipines, uns espais naturals que estan darrere l'aeroport, que és el segon espai més important d'ocells de Catalunya. Està el Sant Pere Pescador, els aiguamolls de l'Empordà, i Remolar-Filipines. Remolar-Filipines són els antics càmpings que hi havia a les afores de Barcelona. L'ajuntament va comprar els càmpings, i amb el seu equip de medi ambient, com van veure que hi havia molta zona de pas d'ocells, van dir "ostres, aquí hem de fer alguna cosa", llavors, enlloc d'edificar, ho van declarar espai protegit, i van fer el parc natural. És un espai visitable. Què va fer? S'ha de donar a conèixer a la ciutadania. Com ho fem? Amb una bicicletada. Llavors, al mes d'abril, s'organitza una bicicletada, estem parlant d'una mitja de participació d'unes 3.000 persones en bicicleta. I òbviament, quan arribes a la platja, et trobes l'esmorzar, i endevina qui fa l'esmorzar? Unilever. I la gent ja està acostumatíssima. Òbviament, també busquen altres *partners*, perquè... però una part l'aporta Unilever. A més fan un sorteig d'unes bicicletes que aporta una altra empresa de la ciutat, que és més petita, que és dedica a la fabricació de bicis. Tot és visibilitat lo que s'està fent a la ciutat, i a més la gent coneix. Perquè després se'n van a la platja en bicicleta. I estàs generant, una altra vegada lo mateix, orgull de pertinença, estàs coneixent el teu entorn, estàs posant en valor quelcom que s'ha recuperat per la ciutat; per altra banda, estàs coneixent espais i estàs donant valors als teus fills que tenen molt a veure amb el medi ambient. Sempre lo mateix. Però és el concepte. És *smart*. És un plantejament absolutament de mig i llarg termini. I aquí encaixa. És lo que et deia, tot i la complexitat de totes les actuacions que es fan, però aquesta ben entesa genera sempre coses diferents.

També treballen amb CAVIGA i ASDIVI. Aquí lo que fan és... s'organitzen activitats de voluntariat, sobretot. I esmorzars, és a dir... a i una cosa que també fan. No sé si ho saps, és que... segurament em deixaré alguna.... Serveis Socials, a través d'alcaldia, també es delega a l'àrea de serveis socials. Lo que et deia, fa de node, però amb Serveis Socials tenen relació directa.

A través de Comunicació d'Unilever?

Sí, sempre. Si sempre amb diàleg. Absolut. Llavors, una de les coses que estan fomentant és, per exemple, el voluntariat a les entitats del tercer sector. A part de lo Creu Roja i Càritas, que proporcionen aliments, de consum per a les famílies més necessitades, també munten aquest tipus de voluntariat. Però és que no solament es queden aquí, o sigui, també fan activitats per a joves, o sigui, sempre estan amb Serveis Social pensant com poden incidir de manera positiva. Per exemple, mares o famílies monoparentals, o famílies que han tingut moltes dificultats, que són famílies desestructurades, que moltes vegades no tenen hàbits alimentaris correctes, venen a la cuina d'Unilever (les famílies o les mares o els pares) i els ensenyen a cuinar amb el chef. I això amb serveis socials, els hi està ensenyant com cuinar de manera responsable, més barata, i tal, a famílies que ho necessiten més, que no tenen tants recursos i que a sobre necessiten menjar de manera equilibrada, perquè a vegades ni saben. I ara ja estan pensant més coses, és un no parar.

També fan alguna activitat de coaching amb joves, no?

Sí, això és fa sobretot amb Fundació Èxit. La veritat és que això no sé dir-te si està dintre del marc Unilever Comparte. Fundació Èxit són una fundació ubicada a Barcelona i Madrid i es dediquen, sobretot, a sensibilitzar les grans empreses... o sigui, tracten d'incidir en un col·lectiu que són joves en risc d'exclusió social. I a aquests joves, sobretot, els ensenyen a tenir hàbits i sobretot a buscar feina, és a dir, a ser *empleables*. Llavors, Fundació Èxit té dos programes bàsics. Un d'ells és un programa que es diu Objecte Coach, que és molt conegut a nivell de gran empresa, i Unilever és una de les grans empreses que participen. Però lo que et deia, aquí seria sortir-nos una mica del tema d'Unilever Comparte.

També treballen amb la Fundació Prevent¹⁹³, pel tema de les beques amb discapacitats... no paren. Jo no sé com poden amb tantes coses a la vegada, és que és... tenen una capacitat de treball brutal.

Un cop realitzades aquestes activitats es donen a conèixer? Es comuniquen? A través de quins mitjans?

El dissabte passat va ser a TV3. Van treballar en xarxa amb Comunicació de l'ajuntament.

Sempre busquen el publicity?

Sí, és publicity. Sí, però és un publicity correcte. Es lo que diem, o sigui, està bé. Jo trobo que s'ha de fer. O sigui, l'empresa té tot el dret, això és opinió personal, però l'empresa té tot el dret de poder-ho fer si realment ho fa. I perquè això sabem que precisament, degut als perfils, als canvis d'hàbits de consum i sobretot a les noves tecnologies, a Internet, tu suposo que saps que ara mateix, jo ho faig i molt probablement tu també, ara compares la marca, és que ja saps la història de la marca quan vas a comprar quelcom. Perquè fas compra responsable, llavors, això Unilever ho té molt present. Però és que està fent compra responsable del seu públic objectiu que pot pagar productes d'alt nivell, com un Tresemmé, per exemple, Però és que també fa compra responsable, per un tema de benefici directe – ara m'estic sortint del pla Unilever Comparte- amb el tema de l'ús dels detergents a la India. És espectacular lo que estan fent amb l'aigua i el sanejament. Es increïble com estan incidint en una campanya amb nens menors de cinc anys per evitar tot el tema de les malalties... la campanya és preciosa, i com ho han fet? A les xarxes socials, ja ho has vist. El vídeo és preciós, que a més és una festa, el vídeo és preciós, i aquest vídeo lo que fa es compartir-ho.

¹⁹³ www.fundacionprevent.com

Lo que tu dius. Òbviament, en el marc dels canals de comunicació especialitzats – Corresponsables, Diario Responsable...- són el top. O sigui, és una empresa que sempre tindrà les portes obertes perquè ho fa molt bé. I òbviament ho fa visible. I saben que l'impacte de la comunicació responsable en les empreses també genera impacte en els clients i proveïdors, o sigui en la cadena de subministrament, que també són responsables, perquè ara aquest intangible, s'està convertint en quelcom molt tangible. Perquè això també repercuteix directament en la reputació, i ergo, en altres coses. Bueno, què passa? Que això està passant amb els canals especialitzats, està passant amb els canals locals, però també estan, com et deia, tenen molta relació tant des de comunicació ho fan de manera individualitzada, però també en projectes que afectin a la població, en el cas d'Unilever Comparte, treballa molt en xarxa amb comunicació de l'ajuntament. Llavors, moltes vegades, fan fins i tot, les comunicacions, es poden d'acord per tractar de tenir el màxim d'impacte.

Jo personalment no faig les emissions de les comunicacions, o sigui, jo no contacto directament amb les mitjans, perquè tenen una agència que ho fa. Però sí que puc dir-te, -perquè em dedico a això per altres temes- que arriba al mateix mitjà per dues vies diferents, per l'ajuntament i per Unilever. La pressió per publicar quelcom que és publicity, però que està ben fet, ho faran.

Llavors, amb el cas de mitjans generalistes de més àmbit, estan sortint per premis. Han sortit fins i tot a la revista Forbes¹⁹⁴, Periódico, País, etc. Vull dir. És una cosa que ho fan perquè és un referent. I a més, moltes vegades fan el referent precisament pel seu plantejament de valors. El pla que tenen pel 2020, voler reduir el consum de... és un lema que tenen que ho fan molt sovint. Llavors és una cosa que clar, al final, els mitjans generalistes, tot i que no tinguin tanta consciència com els mitjans especialitzats, acaben fent ressò. Jo trobo que sí que fan una comunicació bastant bona, lo que passa és que potser la gent no ho coneix absolutament tot. És que fan tant, que és molt difícil. I no sé si és un tema de... jo crec que també els falten mans, però realment, la comunicació que fan, el publicity que fan, és una comunicació que està molt encertada.

Llavors, a mi, és lo que et deia, inclòs a nivell internacional, com saps, el departament de Comunicació Corporativa d'Unilever Espanya, forma part del Comité de Direcció Mundial, i ho tenen tot súper interioritzat. Però molt, o sigui, la sostenibilitat és algo... ho tenen molt, molt posat, llavors, ho apliquen a qualsevol cosa, perquè és que realment ho entenen que és part del seu ADN. No és una frase feta. És que ho fan de veritat. Llavors, a la mínima ho estan posant en valor, és una cosa que passa molt sovint.

Conec la comunicació que fan. No conec absolutament tota la comunicació, perquè com et deia ho fa l'agència. Però sí que puc dir-te, mira, et posaré un altre exemple, que segur que coneixes molt bé, MRW. Doncs, MRW, a nivell de transport de missatgeria, perquè coneixes a MRW? Sobretot per valors. Ara potser han hagut canvis, però, perquè es diferencia MRW de la seva competència? Perquè feia la missatgeria d'una manera diferent, a base de valors, a base de persones. Apostant molt per la discapacitat, pels valors, per la cultura empresarial, llavors estan a tots els programes "habidos y por haber" de la Generalitat. Una mica el mateix, perquè s'han diferenciat? Han trobat com un estendard, és un element que va molt amb la seva cultura, que encaixava molt bé amb els seus objectius i que, a més, era molt transversal. Llavors, això, cada dos per tres ho posaven en valor. Però, qui feia això? Sobretot el seu CEO. I a qui passa el mateix. Paul Polman fa lo mateix. És a dir, agafa, la bandera...

Què passa amb la responsabilitat social? Que quan s'aplica de veritat, és perquè la Direcció General ho pensa. I ho pensa de veritat, i això fa baixada. Llavors, què està passant ara? Les empreses que això s'ho creuen, quan l'acció, -això és opinió personal- quan l'acció bé de baix cap amunt perquè un departament concret pensa que tal, ho té molt més difícil que quan ve de Direcció General i fa efecte cascada. I si a sobre és una multinacional, llavors és molt més fàcil que la cultura corporativa s'apliqui

¹⁹⁴ www.forbes.com/sites/richardlevick/2012/01/11/corporate-social-responsibility-for-profit

d'una manera molt més coherent a tots el països, aplicada al seu públic local, però la cultura és la mateixa. O sigui, els valors són els mateixos. És Paul Polman. És un valor, o sigui és una persona que... jo no conec a ningú que no pensi que és un referent en matèria de... inclús fa poc que s'estava comentant a veure si podia venir a una activitat molt potent de la Comissió Europea. Constantment. Però és que tothom pensa així. Ja és una cultura, és una manera de fer. I jo crec que la gent que van fixant és com... és la manera de fer d'Unilever, no sé, ho trobo com bastant particular. És una manera com bastant concreta. Molt oberta, col·loquial, molt formal, una mica com... s'està produint l'esquema de Direcció General, que està baixant, no sé... Has estat a la cantina? És brutal, veus allà tothom relacionant-se. O sigui, a vegades és... O per exemple, lo del telèfon. O sigui a lo millor tu estàs a una altra estació i no estàs a la teva planta, i la gent no està pensant on és *Menganita*, estàs treballant, ningú et qüestiona, treballes per objectius. Així és té el temps de treball real. Per quan ho vols? No et preocupis, confia en mi. I confies, i fas. Però necessiten a gent molt compromesa. *L'engagement* és fonamental. I clar, què passa? Que una persona com Paul Polman està prescrivint justament aquesta manera de fer. I tot ho fan. No conec a tots, conec solament a algunes de les persones, però pel que veig, és un tema molt generalitzat. És una persona molt admirada, repeteixo, no tinc el plaer de conèixer-lo, però per les entrevistes que he pogut veure... és que és lo mateix, però a nivell d'HQ, està a la central, però és que la manera de ser i fer és exactament la mateixa. La gent, propera, que té ganes, que s'ho creu, que pensa que és pot impactar de manera positiva i a la vegada un empresa rendible i sustentable, a part de sostenible, o sigui, perquè no? És que jo trobo que és el concepte. O sigui. La filantropia crec que ens hem equivocat. Això és fa durant un temps, però després ja ho deixes perquè no et surt rentable.

Però realment, quan tu estableixes aquesta relació de confiança... mira una de les coses que també comentava amb el tema de... per exemple, amb el tema de l'estalvi energètic, abans de posar en marxa el tema del Gran Estalvi. Ens explicava una miqueta els productes Unilever. Què fa un producte Unilever? Si compres el producte, no és un producte barato, és un producte mitjà, d'una gamma mitjana, tirant una mica a superior, però no pensis en el producte. Pensa en l'ús del producte. Què necessites per fer ús del producte? Necessites aigua, electricitat, el producte i la peça; per exemple per un detergent. Tu què necessites a final de mes? Pagar menys. D'acord, molt bé, doncs anem a fer que tu estalviïs diners. I anem a fer, a sobre, que el teu impacte sigui millor pel planeta. I ho fan. Lo que tu deies de la campanya de la India, Ho fan així. Però no sé si sabies també que han descobert detergents, que per exemple, a la India, per treure el detergent de la roba no necessites aclarir-la tres vegades, necessites només una. El producte no és més barato. Però és un producte posicionadíssim al seu mercat. Perquè és més fàcil per tu, t'estalvia temps, estalvies aigua, (que a més és un element que no tens a la India, perquè la necessites per veure) i a sobre a final de mes et surt igual.

Llavors penses: "repensa les coses, ves més enllà, obre't". Es lo que estan fent amb tots els productes. Llavors, d'alguna manera, cadascú amb les seves particularitats, perquè no és el mateix AXE que Tulipán, però lo que et deia és que aquest plantejament... o sigui, quan tu dius "ostres", és intel·ligent lo que diuen, trobo que està molt bé. O sigui, tu necessites al final que la teva despesa en matèria de neteja de peces de roba sigui inferior. Vale, doncs fem-ho bé. Llavors també estan pensant sempre en estalviar, fer els productes més petits, que el plàstic sigui més petit, que a sobre és reciclat, sempre estan pensant en matèria de sostenibilitat. Ara, el producte no és... no van a preu, van a valor, llavors, la gent que va a valor, compra producte Unilever. No sé, és un plantejament.

Trobo que en matèria de gran consum, l'estratègia està molt ben plantejada, és que, no sé, altres marques de gran consum diferents, algunes fan coses similars, altres no, però això tan **integral**, trobo que és molt engrescat.

I a vegades, lo que comentàvem, que l'exigència i la rendibilitat, tot això, estem parlant d'una empresa, o sigui, és fer les coses d'una altra manera, i l'acció social que puguis fer, doncs, està bé, però pensant

sempre que l'acció social forma part d'una pràctica de responsabilitat social molt més àmplia. I que no solament és una coseta petita, si no que estem parlant de quelcom molt generalitzat.

I lo que et deia, jo per mi treballar per ells és un honor, perquè és que ens entenem molt bé. Per mi, és fantàstic.

Una última pregunta, hi ha una Fundació a Viladecans de l'ajuntament, que és amb la que es treballa, per exemple amb lo recaptat amb la caminada solidària?

Sí, Viladecans Solidària. És la fundació que gestiona el punt solidari, de l'Ajuntament de Viladecans. Els diners de la caminada, són diners que poden anar... a més, m'agrada molt perquè l'ajuntament te la potestat final de poder gestionar els diners en funció de les demandes de les persones més necessitades. Poden ser, per pagar la llum, o per poder cobrir un lloguer, o per temes complementàries d'alimentació, per farmàcia, per despeses per un nadó, etc. I lo que et deia, s'estan recaptant ara mateix, crec que la última xifra, no sé si eren trenta i pico mil euros, la última caminada. Íntegres. I clar, és un reforç per l'ajuntament, perquè l'ajuntament té un pressupost molt limitat. I a més la seva demanda, degut a la crisi econòmica, ja saps que les classes mitjanes estan desapareixent, i aquí més, perquè ja saps que té molt a veure amb el tema de l'educació i si la teva professió ara ja tal i el teu nivell educatiu no és massa alt, tens més dificultats d'inserció. I aquí hi ha una part de la població que és difícilment recol·locable. Estan treballant molt per això. Llavors clar, la seva demanda ha pujat. Si a sobre tenen uns recursos extres, que és la pròpia ciutadania, i a sobre ho fa una empresa, doncs... i a sobre tenen la llibertat de fer-ho, doncs, ho fan a través de la fundació. Però tot es queda aquí. També van lluitar molt ells perquè fos així. Ha hagut una aposta molt ferma per part de la Direcció d'Unilever de que això es quedés a Viladecans. De que aquesta iniciativa que estava molt bé, la caminada contra la fam, fos la Caminada Solidària i es quedés aquí.

O sigui, és un tema de gestos, és un tema de que la gent veu que realment hi ha un diàleg sincer. I aquest diàleg sincer genera... per conèixer-se,... i al final generes coses diferents, perquè hi ha diàleg, hi ha converses de veritat, escoltes actives, i generes coses diferents. I al final, acabes sortint a la tela i aquetes coses, però és que... i a més, és fa d'una manera, que de veritat, molt graciosa, la campanya de Gran Estalvi, és divertidíssima, però lo que et deia, vas pel carrer i veus el OPI, vas a la revista i veus... també la xerrada a la biblioteca, i clar, estan a tot arreu. Llavors, al final la gent diu "ostres", doncs ha de ser sostenible, ni que sigui per impacte. I sí, sí, i t'ho posen fàcil, i si a sobre la gent veu que li surt més bé... Al principi suposo que algunes persones ho faran per la factura, i altres ho faran per convicció, i al final, esperem que arribi el moment no saps ben bé perquè ho fas, que és la gràcia. Llavors, estem treballant molt això.

ENTREVISTA A MIGUEL VALLEJO

Responsable de Serveis a Empreses del Ayuntamiento de Viladecans

¿Me podrías explicar el trabajo que realizáis desde la Coordinación de Servicios a Empresas del Ayuntamiento de Viladecans y cómo participa Unilever en estas actividades?

La parte de relaciones con Unilever, Marina te explicará mucho más, que ella como directora del área de comunicación es la que tiene esa visión más global que posiblemente a ti te interese. Yo te haré más una pequeña descripción de los diferentes proyectos que se van haciendo, pero no solamente con Unilever, sino que también con otras empresas.

De entrada ya te digo, como RSC tampoco te creas que lo trabajamos mucho bajo esa óptica. Sí que hay algunas acciones que tienen claramente ese enfoque, por ejemplo ahora tenemos un acuerdo con los de... con el tema este de Aracoop¹⁹⁵ con la Generalitat también para el tema de tirar adelante iniciativas de RSC en las empresas, y por otro lado, Viladecans es un municipio cooperativo dentro de una *xarxa de municipis*. Eso en cuanto al concepto de RSC.

Entonces, en ese marco de las dos entidades sí que realizamos acciones concretas de talleres, de formación, de sensibilización... una jornada que realizamos con los diferentes ayuntamientos del Delta también, sobre todo para fomentar esa cultura. Un poco es lo que el otro día (hace referencia a la Jornada de Corresponsables) yo quería transmitir, tenemos un foco desde aquí, sobre todo para la pequeña y mediana empresa, que desde aquí lo que intentamos es hacer llegar esa forma de entender el mundo, pero con acciones concretas, no tanto con políticas de RSC que a lo mejor sienten que se les escapa, pero sí un poco que empiecen a estar integrados, o se sientan parte de lo que es el territorio y las cosas que se van haciendo. Es un poco buscar ese compromiso.

Mira, si un caso conceptualizamos el marco de todas estas acciones que es el Viladecans&Co, porque es un poco lo que define cómo nos relacionamos con las empresas. Es el marco de relaciones que establecemos. Dentro de esa iniciativa, esa marca, ese estilo de hacer las cosas es dónde van apareciendo diferentes acciones que están orientadas a fomentar esa relación entre empresas y otros agentes. El paraguas es Viladecans&Co. Es como decir, nuestra forma de ser es esta, vamos a compartirla con el resto de empresas, a ver quién se quiere sumar a ese estilo de hacer las cosas.

Entonces, teniendo en cuenta ese marco, luego van saliendo diferentes proyectos. Uno por ejemplo son los encuentros que vamos realizando, bien para poner en contacto empresas grandes con las empresas del territorio, que de estas se han hecho ya dos o tres encuentros: *El Market Place*, otro se llamaba *Factoría de las Ideas*,... tienen diferentes nombres, pero que en el fondo están buscando es generar unos entornos dónde tanto las grandes como las pequeñas participen, se sientan en grupo con diferentes retos de ciudad que puedan trabajar, o que podamos trabajar conjuntamente. Esa es un poco la filosofía. A la vez que se trabaja por la ciudad, entre ellos se va estableciendo una red de contactos y relaciones.

Luego tenemos otro tipo de encuentros que ya no es solamente empresa pequeña y empresa grande. Que aquí ya sí que está en el marco de otros proyectos, pero siempre con esta filosofía de interrelación. Por ejemplo ponemos en contacto empresas y trabajadores, sobretodo trabajadores, gente que está desempleada y gente que no. Y los pusimos también en contacto, de manera que... sobretodo que la empresa pudiera ser consciente de qué manera podía encontrar otras personas, trabajadores, candidatos más allá de los que es simplemente el papel, el currículum, es decir, conocer los valores de la persona. Y viceversa, que la persona pueda conocer cuáles son los valores de la empresa. Es una parte de presentación, pero luego es mucho el trabajo. Estuvimos haciendo pequeñas dinámicas para... iban rotando, iban haciendo pequeños *speechs* para que fuesen teniendo ese proceso de aprendizaje de cómo conocer realmente a las posibles personas. De hecho alguna cosa salió por aquí. En resumen que lo que son los actos no solamente son empresa pequeña-empresa grande, si no que intentamos interactuar con diversos agentes.

Eso en cuanto a los actos, pero luego hay más proyectos. Otro tipo de acciones que hacemos con las empresas, es toda la parte de educación con los institutos y los colegios. Hay varios programas. Te

¹⁹⁵ Programa marco de cooperación público-privado promovido por el Departamento de Empresa y Empleo en el contexto de Cataluña Emprende, cuyo objetivo es renovar, ampliar y fortalecer la economía social y cooperativa en Cataluña, en los diversos ámbitos económicos, sociales y territoriales.

menciono dos, lo que es co-tutorización que le llamamos, de los alumnos de bachillerato que tienen que entregar el *Treball de Recerca*. Aquí las empresas ayudan a los alumnos a desarrollar ese proyecto. Hablamos con las empresas, los compañeros de Educación hablan con los centros, encontramos posibles trabajos que quieran hacer los alumnos e intentamos casarlos o con empresas que desarrollan esa actividad o con responsables de empresa que sabemos que por X motivos son expertos. Es muy interesante y de hecho las dos partes se quedan muy contentas. Incluso los docentes, los tutores que llevan el curso están bastante contentos, de hecho ahora vamos a poner en marcha el de este año. Lo iniciamos el año pasado y este año lo intensificamos.

Otro es el programa es el de *Cultura Emprenedora a l'Escola*, con los de quinto de primaria, ellos montan o intentan montar una especie de cooperativa, cada uno de los centros y en relación a ese proyecto van trabajando todo el grupo clase de forma colaborativa. Crean su propia cooperativa. Todos los docentes están implicados y las diferentes asignaturas se orientan hacia ello. Este proceso se hace totalmente real, tienen que ir a las entidades financieras a conseguir créditos, en el ayuntamiento nos tienen que solicitar los escritos para dar de alta tal actividad, etc. Y una cosa que se incorporó el año pasado, que fue muy bien y lo estamos añadiendo, es que las empresas también participen en todo este proceso. La empresa en concreto asume el rol de ser el tutor del proyecto, les va dando charlas en clase, van a la empresa, les enseñan un poco el mundo empresarial. Y les va dando apoyo a lo largo de todo el proceso de puesta en marcha de la cooperativa. Y luego de hecho acaban vendiendo sus productos. Ahora que será la feria, ahí están todos, hacen sus campañas de marketing y van vendiendo sus productos. Y esos ingresos los distribuyen de forma cooperativa, que en la mayoría de los casos los destinan a fines "sociales" dentro del mismo grupo.

Estos serían los dos más destacables. Luego hay uno que no está todavía en marcha, el *Talent Factory*, que saldrá aproximadamente en septiembre. Es para los grandes, para ESO, una especie de concurso.

A nivel de jóvenes, un poco va por aquí. Yo creo que no me dejo nada. No, hay un par más. Uno para los alumnos que tienen especial dificultades, que les hacen *coaching*, hay algunas empresas que les hacen *coaching* para estos alumnos. Este son estudiantes de cuarto de la ESO que tienen dificultades de aprendizaje, es en tema de prácticas. Las empresas les facilitan la posibilidad de que tengan prácticas. Es para trabajar un poco el tema de la inserción laboral. Son prácticas específicas para este colectivo, que por una razón u otra va a tener dificultades a la hora del tema de la inserción.

Y el otro que te he comentado es el PQPI, que son los que han dejado la formación reglada, vuelven a entrar por estos programas, y aquí es dónde hay una empresa que hacen ese *coaching*, un acompañamiento para que vuelvan a ingresar al sistema educativo tradicional o al mundo laboral. En este modelo hemos ingresado a las empresas para que de alguna forma les ayuden, que nos sean los docentes los que les dicen hacia donde tirar, si no que sean las mismas empresas a la persona a orientarse y qué cosas supone una y qué cosas supone otra. Cada alumno tiene un *coach*.

De cara más a empresas, destacaría dos. El tema de Unilever por un lado, que con ellos este sería el segundo año. Que aquí lo que hace un poco Unilever son directivos de la empresa comparten conocimiento con el resto de pequeñas empresas de la ciudad, de diferentes temas. Desde RSC, recursos humanos, comunicación, ámbito financiero algo también se ha hecho. Hacen un poco sesiones de tres-cuatro horas que se suelen organizar, la mayoría de las veces las organizamos en Unilever para que también los participantes conozcan aquello. Y después de esas charlas siempre hacen un rato de *networking* y se van conociendo las diferentes empresas. En los dos años que llevamos ha habido unas 10 o 11. Este año haremos unas 5 o 6 aproximadamente. Y ya no tanto por ellos, sino por la capacidad nuestra de poder organizar diferentes talleres, porque ellos colaboran, participan, hacen difusión, pero también nosotros tenemos que hacer difusión, gestionamos un poco lo que es el registro de las personas, el seguimiento para que realmente puedan participar y bueno, siempre hay unos límites de recursos, pero más o menos 5 o 6 talleres seguro, seguro que este año volveremos a hacer.

Con Unilever también está el proyecto, (que esto Marina seguramente te lo explique mejor), hay otro proyecto que es el tema de un concurso de Eficiencia Energética, el *Gran Estalvi*. Marina está más puesta que yo. Yo he estado en las reuniones y tal, pero cómo surge, o sea, más la relación con Unilever, seguramente ella te podrá dar más detalles. La cuestión es que Unilever apuesta fuerte por realizar un proyecto que mejore a la ciudad y un poco sí que tenía la intención de eficiencia energética, y desde aquí, conjuntamente con ellos se dibuja lo que es el concurso para el ámbito domiciliario, que el ayuntamiento es uno de los puntos que quería sobretodo trabajar.

Es un poco, unir esos esfuerzos. Aquí además se suma un *cluster*, dentro de otros programas que tenemos, hay uno que lo que hacemos es fomentar entre empresas, ya no solamente los encuentros, sino relaciones en el concepto más de cooperación en red. Ahí intentamos que puedan surgir proyectos entre varias empresas. Pero ya proyectos concretos, no solamente que puedan encontrar afinidad y relaciones, si no que intentamos juntar empresas que puedan tener como modelo de negocio un ámbito específico, le vamos apoyando, les vamos ayudando, vamos haciendo encuentros con ellos hasta que se va generando un clima de confianza, y a partir de ahí es cuando empiezan a salir algún tipo de proyectos nuevos. Y uno de ellos es el que contaba del *cluster*, que es un grupo de cinco empresas que se juntaron, relacionadas con la eficiencia energética y han montado un *cluster* del Baix Llobregat. Lleva un año y algo constituido. Y también se han sumado un poco al proyecto este de Unilever como apoyo, colaboración para unas determinadas tareas de lo que es el concurso. Tomado de datos, etc. Unilever y el ayuntamiento son los dos promotores, por decirlo así, y el *cluster* después se ha sumado para dar apoyo.

En este caso ¿el ayuntamiento ha trabajado cómo nodo para unir Unilever y el *cluster*?

Claro. Exacto. Y en este ámbito de cooperación han salido varios proyectos, uno de temas de salud de dos empresas más el hospital, un grupo también de temas TIC de cinco empresas... por ponerte algunos ejemplos. Es un poco dentro de lo que sería colaboración.

Todos estos proyectos que me has explicado (los encuentros entre empresas, la colaboración con los colegios e institutos, formación, *coaching*, etc.), entiendo que son proyectos que establece el ayuntamiento de Viladecans dentro de su plan estratégico en materia de empresa, emprendimiento e innovación. El ayuntamiento planifica las diferentes acciones y posteriormente busca colaboradores para ejecutarlas. ¿Es así? ¿Lo he entendido bien?

Sí, hay algunos que son así, en esa línea, por ejemplo el de los niños, el de cultura emprendedora en la escuela. Este, por ejemplo, sí es ese modelo, es decir, el ayuntamiento apuesta por esa línea, desarrolla ese proyecto, establece los acuerdos entre las diferentes áreas, y de ahí, gracias a otros proyectos y por este marco que se ha ido generando de relaciones, nosotros conocemos muy bien a cada empresario a los que les proponemos participar en el programa, es decir, no lanzamos un e-mail preguntando quién quiere apuntarse. Este marco, estas relaciones con las empresas que participamos, nos permite un conocimiento de cada uno de ellos que sabemos dónde va a encajar y dónde no.

Otros proyectos, como el co-tutorización del *Treball de Recerca*, este proyecto está en el marco de la XIE (*Xarxa d'Innovació Educativa*) que impulsó el ayuntamiento, que ahora gestiona la fundación. Es una red formada por familias, empresas, docentes y alumnos. La XIE se reúne, y de estas reuniones surgen proyectos, uno de ellos es el co-tutorización. Nosotros sabemos qué trabajo encaja mejor con cada persona. En el caso de Unilever, yo tengo relación, pero no tanta, ya que lo llevan desde dirección. Con las empresas más grandes suele tener más relación dirección que nosotros. Nosotros hacemos como una pequeña reunión y vamos haciendo ese encaje de empresa – trabajo.

De las diferentes acciones que realizáis, ¿en cuáles participa Unilever?

Unilever participa en estas de co-tutorización. En las charlas con las empresas, también participa.

¿A parte de las charlas de Unilever qué me has comentado anteriormente?

No, no, estás son las charlas de Unilever. En el *Market Place* también participa. Prácticamente participa en todo lo que te estoy diciendo. Creo que en el de *Cultura Emprendedora a l'Escola* no, porque es una empresa por centro y porque intentamos casar el proyecto que están tirando adelante con la empresa. Entonces claro, Unilever es otra dimensión, es más próxima una empresa manufacturera, porque ellos hacen collares o de este tipo. Interesa que puedan ver fábrica los chicos. Pero yo creo que, a excepción de este, en el resto participan en todo.

En el de *coaching* no estoy seguro si participa Unilever. Las empresas grandes las incluimos en todos los proyectos.

¿El contacto con Unilever quien lo lleva?

Lo tiene más dirección. O bien Marina, o bien Adela y algo la directora del centro. Sobre todo, el principal contacto es Ana Palencia que es quién lleva todo el tema de comunicación y RSC. Yo sé que con Unilever, con ella es con la que tienen directamente el contacto. Y luego también con Jaime Aguilera,

me consta que también han tenido bastantes contactos. Yo he estado en alguna de las reuniones y se ve un poco cuando hay relación previa y cuando no. Sobre todo es con ellos dos. Ana Palencia es la que, yo creo, ha impulsado que estén presentes en prácticamente todo, con la colaboración del ayuntamiento también. Pero que, yo creo que Ana Palencia es una de las piezas claves en todas estas colaboraciones.

En el caso de las charlas de Unilever ¿Me podrías explicar cómo estableció la iniciativa?

Eso fue una iniciativa de Unilever. Sí que estuvieron hablando con dirección, que ellos se ofrecían para hacer acciones que pudiesen ayudar a las empresas de la ciudad. Ese era su planteamiento. Ellos propusieron lo de las charlas, y luego, a partir de ahí, sí que es vestirlo, el cómo lo articulamos, sí que es conjunto.

El caso de Unilever en concreto, siempre es su proactividad. Aparte de sumarse a todo esto que te he soltado, ellos de por sí, ya te digo, los tres más fuertes, lo proyectos en los que prácticamente está sólo Unilever, que es el de las charlas que es propuesta de ellos; el tema del Gran Estalvi es propuesta de ellos, otra cosa es que luego se construya conjuntamente, pero ellos son los que dicen “*ajuntament*, queremos hacer esto” o “nos gustaría hacer esto”; y el tercero, ahora no me acuerdo creo que es con los niños, algo de reducción del agua en casa con la ducha.

Esto son iniciativas todas de ellos. A diferencia de las pequeñas empresas, Unilever sí que tiene interiorizado ese concepto de RSC. Son proactivos en ese sentido, lanzan ideas... la carrera solidaria que también hacen, también es a propuesta de ellos. Y Ana Palencia yo creo que es la clave.

El tema del *Market Place*, inicialmente, las primeras las relaciones fueron más con ella.

¿Ha participado Unilever en el *Market Place*?

Sí, sí, sí, Unilever ha participado prácticamente en todo. Pero el contacto con ellas no lo llevo yo, las grandes normalmente tienen más contacto con dirección.

El *Market Place*, cada año está enfocado a una temática distinta. Esta temática ¿la marca el ayuntamiento?

Sí, lo marca más el ayuntamiento. Unilever y las grandes empresas, cuando se forma todo esto de Viladecans & Co, inicialmente nace con la gran empresa, pero – según las últimas informaciones que yo tuve – esto ya ha pasado a ser esa forma de relacionarse no sólo con la gran empresa, sino con todas. Un poco de ahí, surgió el concepto del *Market Place*. Surge esa necesidad de montar unos espacios comunes para la pequeña y gran empresa. *Market place* como tal, primero empezó siendo *Networking day*, hará unos cuatro años, que era un poco la antesala de lo que fue después el *Market Place*. Era un espacio de *networking* intentando poner en relación a la grande y pequeña empresa. Y de ahí dio el salto al *Market Place*, más en la línea de generar, no solamente *networking*, sino realmente espacios de relación entre los que participan, no solamente intercambio de tarjetas.

Tampoco tiene unas temáticas, sabemos lo que se quiere cuando se monta el *Market Place*, que es fomentar esas relaciones y aprovechar oportunidades. Pero sinceramente es... cada vez que se organiza el acto es cuando se termina de dar forma. No hay un esquema cerrado de contenidos. Va a ir en función de esos encuentros. Para el *Market Place* anterior se cogieron 10 retos de ciudad, en el *Factoria de la Ideas* fueron tres retos relacionados con la innovación. Es decir, esto sí que lo vamos dibujando más nosotros. El primer *Market Place* sí que hubo colaboración con empresas, ellos dinamizaban diferentes grupos, es decir, hubo una participación activa en el diseño de los actos, pero lo que es el formato final, siempre es el ayuntamiento.

En el caso de las acciones que son iniciativa de Unilever, como las charlas, ¿se acaba organizando entre ayuntamiento y Unilever?

Sí.

¿Quién se encarga de la difusión de estos eventos?

Ellos hacen su promoción, pero nosotros hacemos bastante promoción. Sí, sí, intentamos que salga el mayor número posible de empresas, porque entendemos que es bueno que se junten. Y de hecho la empresa ya es algo que espera, suelen ser... de hecho, hacemos muchos más talleres de formación y encuentros, al año hacemos unos 35 o cosa así, casi, casi uno cada semana o dos. Lo que tenemos claro es que los de Unilever son de los mejores valorados en cuanto a la satisfacción de la persona que

participa. Pero sí, la difusión la hacemos nosotros vía e-mail, y según la temática, cuando son cosas muy específicas, pues a lo mejor sí que algún grupo concreto de empresas que sabemos que realmente esa temática sí o sí tienen que ir, pues a lo mejor sí que hacemos algo más directo de llamarles por teléfono.

¿Dónde se realizan estas charlas?

Normalmente en Unilever. Lo hacemos allí porque es mejor para... además la gente lo valora muy bien.

ENTREVISTA A MARINA JARQUE

Directora de Comunicació Corporativa en el Ayuntamiento de Viladecans

¿Em podries explicar com s'estableix la col·laboració entre l'ajuntament i les empreses?

Nosaltres, per relacionar-nos amb altres empreses, a l'ajuntament de Viladecans tenim un paraigües, que li diem Viladecans&Co. I aquest paraigües de Viladecans&Co, vol dir varies coses: proximitat, col·laboració, corresponsabilitat, treball a mida, escolta de les necessitats els uns del altres. Llavors, intentar doncs que les empreses... és la nostra manera de relacionar-nos amb les empreses. I a la nostra manera de relacionar-nos amb les empreses li diem Viladecans&Co. I llavors té varies declinacions, i Viladecans amb Unilever seria aquest cas.

I en el cas d'Unilever, com treballeu amb ells?

Nosaltres normalment, és una mica diferent com treballem amb les grans empreses del municipi a com treballem amb les pimes o altres emprenedors. Llavors el que fan les grans empreses del municipi, nosaltres, un cop a l'any.... bueno, pensa que Unilever ara farà tres anys que van arribar a la ciutat. Llavors, com ens organitzem? Doncs un cop a l'any, normalment cap al juny, aproximadament, juny-juliol (just abans de les vacances), l'alcalde els presidents i els CEOs de les grans companyies que estan a la ciutat, entre els quals està Unilever. També hi ha Desigual, que encara no estan a la ciutat, però arribaran; també esta Neinver, etc. són les empreses grans.

Llavors a la reunió que fa l'alcalde un cop a l'any amb els CEOs d'aquestes companyies, normalment, allà és on i ha l'intercanvi més gran d'informació a nivell més estratègic, per dir-ho d'alguna forma. És a dir, és una reunió que nosaltres muntem on l'alcalde posa al dia les companyies de quines són les novetats de la ciutat, en els projectes en els que s'està treballant, quines són les necessitats que nosaltres tenim. I per altra banda, les companyies fan exactament el mateix. Tenint en compte que a la ciutat tampoc li interessa, per exemple en el cas d'Unilever, o sigui, si li van millor els resultats del gelats o els resultats de sabons, evidentment, no es tracta de fer un intercanvi de resultats de les companyies. No. No és això, si no, que com ho viuen com un agent més de la ciutat, com s'implicarien.

En aquestes reunions, evidentment on es parla només d'estratègia, s'apunten algunes coses. S'apunten algunes necessitats que les companyies tenen i nosaltres també apuntem les nostres. I a partir d'aquí, amb algunes d'aquestes companyies (no amb Unilever, però estem a punt de fer-ho) el que fem és signar un conveni marc, que els hi diem conveni de Viladecans&Co. I aquests convenis, el que fan és recullen totes les accions que fem ciutat-empresa i empresa-ciutat.

Totes aquestes accions que tu ja saps que Unilever du a terme a la ciutat, són les que es recolliran en el conveni. Perquè no hem signat amb Unilever encara i amb altres sí? Doncs per què amb Unilever hem fet molt de camí, abans de que nosaltres tinguéssim aquest paraigües Viladecans&Co. Llavors amb ells farem la feina al revés. Farem el conveni al final.

Llavors, això vol dir que durant l'any es van concretant un seguit d'accions. Algunes, planificades, que són de llarg recorregut, com intentar generar el màxim d'impacte econòmic a la ciutat, ja sigui a través d'ocupació directa, com d'ocupació indirecta, com que coneguim les altres empreses de la ciutat que els hi poden donar serveis. I això són línees estratègiques de gran recorregut. Com poden ser coses més puntuals de cara a una necessitat concreta que sorgeix. Això, en el cas d'Unilever, pot ser des de patrocinen tal esdeveniment donant-ne producte, o pot ser de la *Taula de necessitats socials bàsiques* (prendre la decisió d'un dia cap a un altre de la gestió d'obsolets que ells no poden vendre, ens els fan arribar a nosaltres).

Llavors, lo que et deia, hi ha coses que es planifiquen a un alt nivell, que són incitatives de llarg recorregut. I altres que van sortint de manera puntual i que bàsicament són els dos equips de comunicació corporativa, que es posen en contacte i distribueixen la informació i impulsen els projectes.

Llavors, si no he entès malament, el primer contacte quan s'inicia una col·laboració ajuntament-Unilever, per part de l'ajuntament series tu, i per part d'Unilever seria Ana Palencia?

Sí. Exacte.

Llavors, el primer contacte són ambdós departaments de comunicació, i posteriorment, quan es comença a planificar i portar endavant una activitat concreta, entrarien altres agents?

Saps què passa? Que les necessitats que tenen aquestes empreses grans, són necessitats molt transversals. Que tant et poden demanar, com és el cas, que arreglis una vorera, o que els hi canviïs la zona de càrrega i descàrrega. Tant et poden fer demandes d'aquestes característiques, o que intentis canviar l'itinerari o l'horari d'un autobús; com fer un taller d'hàbits saludables a les escoles. Que una cosa no té res a veure amb l'altra. Per tant, la coordinació... el departament transversal clau de l'ajuntament és alcaldia i comunicació corporativa, llavors nosaltres ens encarreguem de fer de nexes de totes les seves demandes, al igual que les que nosaltres fem de cara a ells. Per què? Perquè durant els primers mesos que ells van estar aquí. Això va ser un aprenentatge que vam fer. No ho vam organitzar. Llavors, què passava? Que tant ells van rebre un allau de peticions de tot tipus, de tota mena, perquè va ser la primera gran empresa que és va instal·lar aquí, i per tant tenien sol·licituds des de "necessito xampús" o coses d'altres característiques; com de cara a nosaltres, ells també tenien moltes peticions que no sabien on adreçar-les. Perquè clar, per moure't en una ciutat és complicat. Quan necessites una llicència, has d'anar a un lloc; quan necessites no sé què, has d'anar a un altre. Llavors vam dir, això no funciona per a que estiguem contentes les dues parts.

Llavors com que no funcionava, vam crear nosaltres, a casa nostra, com un mini departament, que és fictici, no existeix, per a grans clients, en el que nosaltres, som la porta. Entenem quin és la demanda i dintre de casa nostra distribuïm. Què vol dir això? Que jo en cada cas sóc la persona que sap tots els projectes, proposo els equips de casa nostra, que són els especialistes en el tema, i ho segueixo jo, per a que sigui prioritari.

En el cas de les accions que porteu des de l'àrea de Serveis a Empreses sota el paraigua de Viladencans&Co, que son a iniciativa de l'ajuntament com el Market Place, el programa PQPI o les pràctiques a empreses, en aquest cas, com és la relació amb Unilever? Qui de l'ajuntament contacta amb ells?

Nosaltres. I els hi diem "Mireu, a nosaltres ens interessa que...", però és que totes treballen igual. Nosaltres sabem què volem, i per tant, anem i ho demanem. I llavors ells, normalment diuen que sí. És bastant fàcil. Si tu formules be la demanda, o sigui, és que a mi, m'interessa que hi hagi contacte amb la gent de la ciutat, és lo que m'interessa, el màxim contracte possible. Mires quins són tots els canals que podrien tenir de coses d'interès mutu, i els hi proposes. I normalment, si són coses d'aquestes característiques, més de pràctiques professionals, o el que sigui, tot i que tenim informada l'Ana Palencia, també és molt important el departament de Recursos Humans de la companyia.

És a dir, la FP dual que estem treballant amb Unilever, amb el cicle superior de marketing, que estem fent amb un dels instituts de la ciutat. I ells ho hem treballat, ho estan treballant amb el departament de Recursos Humans i Formació d'Unilever.

¿Llavors el contacte no és sempre Comunicació d'Unilever?

Si te a veure amb ocupació, de la forma que sigui, en pràctiques, o amb el que sigui, tot això, tot i que a l'Ana sempre la mantenim informada, però evidentment ho tractem amb Recursos Humans que és qui té la competència.

Parlem del concurs del Gran Estalvi, com es va crear aquesta acció?

Va ser bastant co-creat això. En aquest cas sí que és un projecte que surt d'una... amb el tema de la sostenibilitat, ells tenen objectius que volen assolir amb el tema de l'estalvi d'aigua. Que suposo que ja t'hauran ensenyat la memòria i tot això que tenen. Pràcticament, des de que van arribar, com que corporativament han d'assolir uns objectius d'estalvi d'aigua, des de l'inici ells van dir "necessitem que ens proposeu alguna cosa relacionada amb l'estalvi d'aigua". Aquí nosaltres vam agafar la seva primera idea i vam intentar bolcar-la fent un concurs amb els centres educatius de la ciutat, de la cançó de l'aigua. O sigui, ells volen disseminar la idea de dutxes de cinc minuts. Llavors, nosaltres vam dir "bueno", sobretot la proposta d'ells, en aquest cas, van dir, "Perquè no fem un concurs per a que totes les escoles de Viladecans participin, que facin la cançó de l'aigua" i el premi és de cara a mitjans per a l'escola, i fer-la un "hit" per dir-ho així i que es converteixi en la cançó per la dutxa. Volien associar-ho d'alguna manera amb el Mussel que tenen.

Nosaltres vam començar aquest projecte, vam implicar els centres, vam fer unes bases pel concurs, etc. I un cop preparat el concurs, només s'hi van apuntar dos centres. Tot i que guanyaven diners, o sigui, els premis eren premis a gastar-se en material escolar i necessitats de l'escola. Eren premis en metàl·lic. I

bueno, abans de tirar endavant, vam fer una valoració conjunta i vam dir, aquest projecte, no anirà, és a dir, tenim 25 centres a la ciutat i només s'han apuntat dos, per tant, no hi ha concurs, ni hi ha res. Matem.

A partir d'aquí, com que ells continuen insistint-nos que ells alguna cosa sobre l'aigua han de fer, sempre en una vessant molt de sensibilització, perquè és la seva línia, sensibilització associada als seus productes. És a dir, ells tenen uns productes que si els utilitzes bé, estan preparats per no utilitzar molts recursos.

Llavors, el *second round* d'aquest projecte, vam muntar una reunió entre l'Ana Palencia, la nostra responsable de medi ambient, el nostre responsable d'infraestructures i jo mateixa. Llavors, en aquesta reunió que vam fer, aquí sí que vam idear, entre els quatre, la idea del concurs del Gran Estalvi. Que tornava a ser un concurs, però en aquest cas en els domicilis, o s'havia d'implicar a les escoles, i no només contemplant el consum d'aigua. Si no, contemplant tots els consums. Per què? Perquè nosaltres com a ciutat, que hem signat el PAES¹⁹⁶, el pacte d'alcaldes, que hem de reduir el nostre consum energètic com a ciutat, també ens interessa reduir el nostre consum elèctric. I aquí van fer una mica de varem, tu necessites alguna cosa de sensibilització, jo necessito alguna altra de sensibilització sobre el consum de l'aigua, jo necessito més aviat, aquí de sensibilitzar sobre els consums energètics, i fer eficiència energètica. Ho unim tot i creem el concurs. Així és com ens agrada treballar. Realment, posant de costat les necessitats del dos. El 15 d'abril és la cloenda del projecte, el Gran Estalvi, el lliurament dels premis, del concurs.

Quanta gent ha participat al concurs?

Doncs, ara t'ho dic de memòria, perquè no tinc aquí les dades, però a l'ordre de 70 domicilis. Es una prova pilot.

A l'hora d'organitzar i portar i portar a terme aquesta iniciativa, qui s'encarrega? Unilever? Vosaltres?

Els ens necessiten a nosaltres. O sigui, ells no poden entrar a les escoles si no és per la nostra via. Ells no poden entrar als domicilis, bueno, als domicilis poden entrar, però la credibilitat la tenim nosaltres. A les escoles sí que no, perquè està prohibit. I en els domicilis no és la mateixa credibilitat que nosaltres. Llavors, per això a ells els hi va tan bé, perquè nosaltres tenim l'accés a la gent de la ciutat. Ells ho tindrien molt més complicat d'arribar-hi. Des de tots els punts de vista, ja pràctics, perquè les bases de dades les tenim nosaltres i ells no. Per exemple.

El cas de l'organització de la Caminada Solidària, també col·labora l'ajuntament?

I tant, sense controlar el tràfic no es podria fer. I és que això és la nostra contribució. A vegades els ajudem nosaltres a ells en els seus objectius, i a vegades ells ens ajuden més amb els nostres. Al final és com qualsevol relació, no? Una vegada estira més un, i una altra vegada estira més l'altre. I nosaltres així. Nosaltres tenim molt clar que volem tenir impacte, sobretot productiu a la nostra ciutat per com van les seves o com van les pràctiques del alumnes, o com van les contractacions directes, encara que sigui per substitucions o el que sigui, perquè és... i per tant sabem que això ens interessa més aviat a nosaltres, perquè a ells els seria potser més fàcil agafar a gent a través d'una ETT, per dir-ho d'alguna forma, quan tenen alguna necessitat, però nosaltres els insistim en això i a canvi els ajudem a organitzar la Caminada contra la Fam. Per exemple.

Pel que fa a la divulgació d'aquestes accions conjuntes, com la feu i qui s'encarrega?

Bueno, aquí pensa que ells tenen bastant més mitjans de comunicació privats, que ells tenen bastant més capacitat de la que puguem tenir nosaltres. Són molt més potents ells quan fan qualsevol nota de premsa. Aquí et diria que nosaltres estem agafats per les seves mans. Fa poc el Gran Estalvi va sortir al telenotícies de TV3, un dissabte a *prime time*, i això va ser una acció que nosaltres ja la podem proposar 50 vegades, però mira, li van acceptar al responsable de premsa de la companyia, no al nostre responsable de premsa. Per tant aquí, parlant de... nosaltres sempre diem que nosaltres som especialistes de ciutat, de la nostra ciutat, no? I llavors aquí, el millor canal sempre, el contacte, sempre serem nosaltres, però fora de la ciutat, sempre són ells. Nosaltres ens apuntem sempre a tots el bombardejos que els tirin.

¹⁹⁶ Planes de Acción para la Energía Sostenible (www.pactodelosalcaldes.eu/actions/sustainable-energy-action-plans_es.html)
Última revisión 27/08/2015)

Un cop realitzada l'acció, teniu algun feedback del beneficiats?

Per exemple, en el cas de les xerrades a les escoles, pensa que nosaltres oferim aquests tallers d'Unilever amb una cosa que li diem *Catàleg d'Activitats Educatives*, que la ciutat té. S'ofereix per a que els centres educatius de la ciutat s'hi puguin apuntar. És una cosa que creem un cop a l'any, i diguem-ne que per tots els centres, hi ha varies possibilitats, algunes són gratuïtes, altres són de pagament, però bueno. És com, tota la oferta d'activitat educativa no formal i que puguem fer a la ciutat. I Unilever és una oferta més, com si fossin les visites guiades al Remolar-Filipines.

Llavors cada any, és fa una valoració, amb els centres que han participat en aquelles activitats educatives, per veure si s'ha de millorar alguna cosa, i això cada any. Això es fa sistemàticament cada any. I la millor prova... i llavors també es decideix si aquella activitat ha funcionat i es torna a ofertar al curs següent. El millor indicador de que les coses funcionen en el cas de la comunitat educativa, és continuar tenint demanda. I cada vegada tenir-ne més. Perquè els centres, tenen moltíssima oferta i poc temps, i normalment, si no els hi agrada una activitat o no els hi funciona o no els hi encaixa, directament no la fan. I en aquest cas, Unilever, l'any passat sí que vam detectar que en les xerrades d'autoestima, que van adreçades a secundària, hi havia alguna mena de problema. Bueno de problema, diguem-ne que no tenien tant de tirón com tenen els esmorzars. I llavors, doncs, bueno... aquest any jo encara no he posat el cap en el tema de l'autoestima, a veure què, perquè si que tinc previst anar, abans de que s'acabi el curs a algun, per tal de fer-me una opinió directament de què passa. Però ja s'han fet alguns arreglos de cara a aquesta edició. De tot sempre tenim feedback, de tot, més o menys... o bé, perquè ho preguntem directament, o perquè hi ha alguns indicadors o hi ha el full d'avaluació de l'activitat.

També avalueu el cicle de xerrades que realitza Unilever a les petites i mitjanes empreses? Com ho feu?

Sí, també els hi vam demanar, això el Miguel t'ho va explicar? Perquè això ho porten des d'allà, el tema de la valoració del primer cicle de xerrades. Vam fer una enquesta d'avaluació de com havia anat durant la primera tongada. Van sortir algunes coses, perquè la primera edició que vam fer, vam tenir una participació molt irregular. Hi havia dies que tenien la sala plena, i hi havia uns altres dies que l'havíem de suspendre perquè no teníem prou assistència. I llavors vam fer unes modificacions de calendari, perquè potser hi havia massa oferta. Clar, les pimes tampoc et pensis que tenen tanta disponibilitat, perquè moltes vegades són poquíssimes persones i si un deixa la seva feina, mmm.... llavors, vam decidir espaiar-les més en el temps, i trobar temàtiques que siguin realment.... perquè clar, tu pots assistir a una conferència molt interessant sobre l'elaboració de gelats, o el negoci del gelat, però en realitat a la ciutat no en tens cap empresa d'aquestes característiques. Llavors, què passava? Que quan eren xerrades d'aquestes, de negoci, per dir-ho així, com que aquí no tenim massa crítica, doncs es quedaven sols. En canvi, quan tocaves temàtiques més genèriques, comunes a totes les empreses, com per exemple, la comunicació interna i la importància de la comunicació interna –que la donava l'Ana Palencia-, la responsabilitat social, les eleccions de personal, etc. Quan feien coses d'aquestes característiques, que un s'hi pot sentir més identificat, evidentment, tenien més èxit.

I llavors, vam fer una modificació de temàtiques i de calendari. Però sempre intentant testant-lo. Sempre.

Per lo que veig, es testa, i si no funciona es va canviant, no es queda parat.

No, no, no, no, no. Aquí no parem res.

Unilever col·labora amb la Creu Roja de Viladecans? Si és així, em podries explicar quin tipus de col·laboració realitza?

És obsolet, ells envien obsolet. Nosaltres els hi gestionem els seus obsolets. És a dir, coses que estan molt a prop de la data de caducitat, vaja, excedent que no poden vendre, però evidentment comestible. Doncs aquí, ells abans, no sé com gestionaven, però el cas és que ara és gestionen des d'aquí. Els camions s'envien periòdicament, s'envien els camions de gestió d'obsolets d'Unilever cap al nostre Punt Solidari, i allà, les entitats que estan al punt solidari fan la distribució final.

Llavors en aquest cas, el contacte d'Unilever és amb vosaltres (ajuntament) o amb Creu Roja?

Unilever formen part de la Taula de Necessitats Bàsiques que et deia, que és la taula que realment està pendent de l'emergència social del municipi. I ells són membres i van a les reunions. Per tant, sí que es té relació directament.

En aquestes reunions de la Taula de Necessitats Bàsiques quines entitats participen?

Mira, t'ho diré de memòria, però Creu Roja i Càritas, segur. Llavors, no sé si hi ha alguna altra entitat més.

A les reunions estan Creu Roja i Càritas, vosaltres i Unilever O hi ha alguna empresa més?

No, està Unilever només.

I teniu reunions els quatre cada X temps per parlar?

Sí, sí. Però et dic, la Taula de Necessitats Bàsiques atén emergències socials, per tant, si es reuneix és molt mala notícia.

No són reunions periòdiques per veure com va? Són reunions d'urgència per dir "necessitem aliments ja" o "necessitem tal cosa ja"?

Sí. Vam patir molt al principi per portar la logística del tema de la gestió d'obsolets, al principi del projecte van haver-hi bastants reunions fins que no es va assentar la manera en que Unilever doncs feia arribar tot això aquí, però una vegada està adquirida la dinàmica, la Taula de Necessitats Bàsiques, en principi s'hauria de reunir quan... quan és necessari que és reuneixi. Saps? Perquè si no...

I les entitats, si saben, si pensen que l'Ana Palencia els hi pot donar un cop de mà en alguna cosa, la truquen directament. Ella és una persona molt accessible, ella és de Viladecans, amb el que... en aquesta ciutat la gent és coneix, i la gent parla... és que són coses tan fàcils com que ella porta la seva filla a una escola de Viladecans, per tant, ja la gent té l'hàbit de dir "escolta, ens podríeu donar un cop de mà aquí?". Parlo de les entitats del municipi. Tenen una relació, totes, directa sempre. No han de passar per nosaltres. És més, moltes vegades les empreses en demanen que, si us plau, els hi podem fer nosaltres una mica de filtre.

També col·laboren amb CAVIGA i ASDIVI?

Sí, sí.

En aquest cas, Unilever té el tracte directament amb ells?

Sí. Exactament. Nosaltres... ells també tenien interès, de fer coses amb persones amb discapacitats, i nosaltres els facilitem el contacte. A les primeres reunions hi som. Per a que es coneguin. Nosaltres fem el paper de facilitadors, i una vegada veiem que ja pren una dinàmica i no és necessari que nosaltres hi siguem, ens retirem i ho seguim.

Aneu fent un seguiment? Aneu preguntant?

Sí, sí. La informació ens arriba molt ràpid, sobretot si les coses no van bé. Llavors és, que ens passa moltes vegades, "que li he enviat...", ara perquè avui centrem la conversa en Unilever, però... "fa tres setmanes li vaig enviar un e-mail a l'Ana demanant-li, dient-li... i no m'ha dit res, tu creus que li podries fer un toque?" I els hi fem.

Feu de node entre les diferents agents socials de Viladecans i Unilever?

Sí, sí, aquest és el nostre paper. Pensa que la dimensió de la nostra ciutat, 65.000 habitants, permet que puguis fer això. És bastant fàcil.

Et convido que vinguis el 15 d'abril a les 7 de la tarda, a la cloenda del Gran Estalvi. Més que res, per a que vegis també, la nostra forma de treballar. És que al final, jo sempre li dic a la gent que em pregunta, lo millor és que vingueu i ho veieu in situ, per a que veieu el paper que tenim, quin té l'empresa... bueno. El Gran Estalvi ensenya molt bé la manera que tenim de treballar amb Unilever, en aquest cas. Cada empresa treballa súper diferent. Ells tenen un estil de treball i nosaltres ens hem adaptat al seu estil de treball.

ENTREVISTA A VÍCTOR RUBIO Y RAÚL MACARRO

Sustainability Manager y Plant Sustainability Manager en Agraz

Para comenzar ¿me podrías explicar cómo funciona Agraz y cómo es la relación establecida con los agricultores? ¿Son proveedores independientes de Agraz o si forman parte de la compañía?

Víctor: Pues entonces, Agraz, ante todo es una empresa familiar, bueno, ya no es familiar, pero la mayoría, parte del accionariado es de la familia Gomendio, hay un 78% que es de la familia Gomendio y un 22% que es de dos directivos de la empresa. Y tenemos un Departamento Agrícola que es el que se encarga de la contratación con los agricultores. Que la contratación normalmente se hace entre enero y febrero del año de la campaña. Entonces se hace basada, por un lado, en la capacidad de la fábrica, y por otro lado, en las ventas que los comerciales tienen. El objetivo suele ser alrededor de 190.000 toneladas de tomate fresco. Eso se hace entre enero y febrero.

Tenemos lo que llamamos un núcleo fuerte de agricultores, que son agricultores que van repitiendo tomate año tras año, porque se les da bien el cultivo, y luego, cada año se incorpora algún agricultor nuevo, o se cae alguno por circunstancias. Por ejemplo, los dos últimos años ha sido muy difícil, hacer... ha estado complicado el tema del tomate porque el precio del maíz estaba disparado, y entonces los agricultores se inclinaban más por hacer maíz que tomate. También en el 2013, el año agrícola fue muy complicado porque llovió muchísimo, fue el año ese que llovió tanto y entonces, todos los trasplantes, la preparación de tierra, se retrasó mucho y hubo muchos agricultores que renunciaron a hacer tomate. Pero ya en 2014 fue mejor, y este año ha sido mejor también, porque, por un lado el precio del maíz el año pasado bajó, porque al final los precios agrícolas, a diferencia de los del tomate que suelen ser bastante estables, en cambio los del maíz hay mucha especulación y mucha influencia del mercado exterior. Si estados Unidos hace una mala campaña, el precio se dispara; si Estados Unidos hace una buena campaña, el precio se hunde. Y luego, este año entra en vigor la nueva PAC (Política Agrícola Común), que una de las cosas en las que insiste es fomentar que los agricultores hagan varios cultivos, para asegurar el tema de rotación de tierras y unos ingresos más estables para que ellos no se arriesguen tanto. En el caso del tomate no es tanto problema, porque nosotros fijamos el precio del contrato en enero-febrero, y ese precio se mantiene, independientemente de que haya una súper-producción mundial, o una sub-producción mundial. ¿Por qué? Porque nosotros con Unilever y otras empresas, llevamos una relación a largo plazo e intentamos mantener los precios lo más ajustados posible. Porque al final, nadie se puede permitir grandes subidas, a no ser que sea por alguna cosa realmente coyuntural, como por ejemplo que suba el petróleo un 200%, pero si no, se intenta aplicar las subidas justo de los costos que existen.

Entonces, la ventaja del tomate es esa, que tú al agricultor le garantizas un precio, y el Departamento Agrícola hace la contratación, y cuando hace la contratación le da un programa de entregas en función de la superficie que hace. La contratación se tiene que terminar en febrero. Este año se ha terminado al final de febrero, porque al tener que renovar la PAC, los agricultores tenían que presentarlo en una fecha determinada, con lo cual, se ha hecho más rápido. Y luego, el semillero empezó el...

Raúl: En enero – febrero

Víctor: Y la semana pasada empezaron los trasplantes. Entonces, el agricultor, pone la semilla en el semillero, que algunos son suyos y otros de compañías que le dan el servicio. Y luego, empiezan a trasplantar, a finales de marzo, primeros de abril. Entonces, nuestro responsable agrícola lo que hace es, en función de la superficie que tu contratas, le estimas un rendimiento por hectárea. Y entonces, le dice "Si tú me vas a dar a mí 10.000 toneladas, un porcentaje me lo tienes que entregar a final de julio, otro porcentaje en agosto y otro porcentaje en septiembre." ¿Por qué? Porque el tomate de principios de campaña es el más fácil y el que mejor rendimiento saca, pero claro, si todo el mundo quiere hacerlo a principio de campaña, necesitaríamos dos fábricas o tres, y eso no sería rentable. Entonces, se hace así, y Fernando, que es el responsable agrícola...¹⁹⁷

Entonces, esa es la organización. Luego, la campaña, en condiciones normales es de final de julio, hasta final de septiembre. Los dos últimos años se ha alargado hasta mediados de octubre. Hace dos años, porque llovió mucho, sobre todo empezó tarde, el 6 de agosto (que normalmente empieza el

¹⁹⁷ Le llaman por teléfono. Durante la llamada de 1 minuto, se corta la grabación

veintitantos de julio; y este año se alargó porque le dio por llover en septiembre, entonces, la recogida de tomate se retrasó. Entonces, ese es, digamos, el Departamento Agrícola.

Y luego está el Departamento de Sostenibilidad que estamos Raúl y yo. En un principio, la Sostenibilidad estaba integrada dentro del Departamento Agrícola. En el Departamento Agrícola hay un responsable y cuatro técnicos agrícolas que visitan a los agricultores, les supervisan, les asesoran, controlan, tienen el contacto diario con ellos. Pero se vio, en un momento determinado, que en campaña, la prioridad se convierte en vender tomate y entonces, hacía falta una persona que siguiera con el tema de Sostenibilidad, recogiendo datos, controlando las sondas, y todo eso. Y entonces fue cuando, a Raúl, que estaba en el Departamento Agrícola, se salió del Departamento Agrícola y se quedó en el Departamento de Sostenibilidad, para poder hacer ese día a día de divulgación, de seguimiento y todo eso, porque es muy importante.¹⁹⁸ Entonces, el proyecto este, lleva ya varios años.

¿Desde qué año trabajáis con Unilever?

Víctor: Ahora no sé, mucho tiempo. Trabajábamos ya con ellos cuando estaban separados, Knorr por un lado y Unilever por otro, luego Unilever compró Knorr,¹⁹⁹ y ahí empezamos a trabajar en un volumen muy importante. Pero vaya, que llevamos con ellos un montón de tiempo. Y entonces, cuando lo absorbió, seguimos manteniendo el contacto. Porque siempre, la relación entre Agraz y este grupo ha sido muy fluida. Entonces, cuando empezó el tema de la sostenibilidad, que fue cuando empezó a hablarse... el tema surgió, pues lo típico, nos convocaron a una reunión en Heilbronn, que está en Alemania, cerca de Frankfurt, que es dónde tiene la sede la división, digamos de seco. Porque Unilever tiene producto húmedo, que es Calvé, por ejemplo; y luego tiene producto seco que es Knorr. Y entonces, nos convocaron allí, y nos presentaron un programa, que estaba basado en el código de buenas prácticas agrícolas de Unilever.

¿Recuerdas en qué año fue esta reunión?

Víctor: Pues eso te lo tengo que mirar, porque el tiempo pasa muy... fue...

Raúl: 2007 o 2008...

Víctor: En el 2008 o en el 2009. 2008 yo creo que fue cuándo nos presentaron la...

Raúl: Las primeras auditorías del SAC (*Sustainable Agriculture Code*)²⁰⁰ yo creo que se hicieron en el 2008. Creo, eh. Creo que fueron en el 2008. Porque yo me incorporé en el 2010 y ya se hacían. Y a partir del 2010, las empecé a hacer yo, pero desde el 2008... yo creo que hubo un par de años...

Víctor: Un par de años que las estuvo haciendo Fernando.

Raúl: Efectivamente.

Víctor: Entonces allí, nos empezaron a hablar del código de buenas prácticas, que es el SAC. Y los 11 puntos. Y entonces, el tema era... empezó por hacer auditorías, que es basado en ese código de Unilever que luego se ha ido perfeccionando.²⁰¹

¿Venían de Unilever a realizar las auditorías?

Víctor: Ellos las hacían con nosotros, y luego venía alguien de la SGS²⁰² y verificaba que lo que estaba hecho... nosotros hacemos, verificamos que las cosas se cumplen, se lo mandamos a ellos, ellos lo verifican, y luego viene alguien de la SGS que verifica que se esté cumpliendo. Al azar. Coge tres agricultores al azar, y verifica que lo que se ha dicho es correcto.

¿Actualmente se sigue haciendo así?

¹⁹⁸ En un e-mail posterior a la entrevista (22/04/2015), me explica que el Departamento de Sostenibilidad se crea el año 2010.

¹⁹⁹ Unilever adquiere Bestfoods, fabricante de productos como las sopas Knorr, en el año 2000. Fuente: www.unilever.es/conocenos/nuestrahistoria/2000/ revisado a 13/04/2015

²⁰⁰ Código de Agricultura Sostenible de Unilever

²⁰¹ En un e-mail posterior a la entrevista (22/04/2015), me confirma que: "La reunión en la que se nos presentó el programa que recogía el código de agricultura sostenible fue en Junio 2007, se empezó a trabajar en el programa lentamente a partir de la campaña 2008 y ya cogió velocidad a partir de la campaña 2010."

²⁰² www.sgs.es

Víctor: Sí, se sigue haciendo así. Entonces, de esas auditorías, pues entonces se vio, lo típico de las auditorías, puntos fuertes y puntos débiles. Mira, aquí tienes un código de buenas prácticas. Ahí cumples todos los puntos y cubres los 11 puntos.

¿Estos 11 indicadores han ido cambiando con el tiempo?

Víctor: Algunas cosas han cambiado, y seguirán cambiando.

Porque estoy viendo que algunos indicadores pone *Should* y en otros *Must*, y me imagino que con el tiempo algunos *Should* han ido pasando a *Must*. ¿Es así?

Raúl: Sí, van cambiando.

Víctor: Y luego también, al principio, tu podías aprobar, digamos con un... en los *Must* era un 50.

Raúl: Sí

Víctor: Y ya te pasa, cuando ya llevas un tiempo... ellos te aplican el principio de mejora continua. Cuando ya llevas tres años auditando, del 50 tienes que pasar al 80, pero al 80 en todos, no que la media sea 80. Tiene que ser mínimo en cada capítulo 80. Es decir, que si uno tiene 75 y otro 85, o te compensa. Eso al principio sí, pero después no.

Raúl: Al final yo, la auditoría que le paso al agricultor es la que descargo de internet, que será la última actualización que te proporcionan. Deben ser entre 300 y 400 preguntas.

Víctor: Y entonces cubre todo. Entonces, si tu vas viendo, pues empieza por lo general. Entonces aquí está el compromiso de la mejora continua, que para ellos es fundamental. Luego ya pasas al tema de fertilizantes, pesticidas y combustible; el control de suelos, insisten mucho en el análisis de suelo, en cuidado del suelo, la rotación, animan a que se haga rotación...

Raúl: Vigilar la erosión, que aquí, a lo mejor, en Extremadura no tiene tanto peso, pero date cuenta que este código de buenas prácticas se hizo para todo el Mundo, para todos los cultivos, entonces claro, hay cosas que aquí, en Extremadura están conseguidas desde hace muchísimo tiempo, o cosas que directamente no aplican.

¿Aplican los 11 códigos a todos los proveedores?

Víctor: 11 capítulos, sí. Por ejemplo, aquí hay uno que no se aplica, que es el bienestar animal, que a nosotros no nos aplican. Pero vamos son puntos... esto es puro sentido común. Porque claro, nosotros estamos haciendo seguimiento con los agricultores para animarlos para que roten el suelo, porque al final, muchas veces no rotan y al final, lo que se gastan en fertilizantes, y a lo mejor, si hay una plaga endémica es más que el costo que le supone trasladar el equipo de riego de un sitio a otro. Luego insisten en el tema de control de aguas. Entonces el tema del control de agua, pues fue cuando surgió la pregunta, hablan por un lado de consumo de agua, calidad del agua, entonces fue cuándo dijeron "bueno, ¿Y cómo se controla el riego?", sabes, tú les preguntas a los agricultores y dicen "no, no, yo riego como siempre". Entonces fue cuando se empezó a introducir el uso de sondas. Porque claro, aquí, yo el primero, o yo el último porque soy... bueno él ha llegado un poco después que yo... pues todo el mundo estaba muy orgulloso por el tema del riego por goteo, que es un gran avance, eh. Pero cuando ya, vinieron ellos y te preguntaron, entonces fue cuando dijimos "bueno, si en vez de 6 horas riegas dos horas, o riegas hora y media, pues al final, consigues un ahorro". ¿Y cómo hacer eso? Pues entonces fue cuando se adquirieron algunos equipos de sonda o de tensiómetros que lo que hacen es que te miden la humedad a nivel de la raíz. Entonces tú tienes que evitar que el agua del riego baje de los 30 centímetros, porque si baja de los 30, eso quiere decir que has echado más agua de la cuenta, entonces se produce arriba un encharcamiento, con lo cual... ahora que no hay tomates no lo puedes ver, pero la planta del tomate tiene varias etapas, varias cruces de madurez, entonces, el tomate que está abajo es el primero que se pone rojo, entonces, si se encharca, ese tomate que se pone rojo y está en contacto en ese microclima húmedo, se pudre. Con lo cual, es mala calidad, y no lo puedes coger. Y claro, si tú tienes ya un exceso de agua, una parte del agua, funciona como un agua de lavado, entonces, parte del abonado que echas, se puede ir a las aguas subterráneas. Y entonces puedes tener problemas de nitratos. Entonces, ahí Raúl tiene una tarea dura de que los agricultores, cuando él vea que en la sonda hay exceso de humedad, pues que acorten el riego o incluso que lo interrumpan un día o así.

Antes de Semana Santa estuvimos en un curso que está haciendo aquí CICYTEX²⁰³. Están intentando hacer una especie de plan de riego para los agricultores. Que es un poco lo que nosotros llevamos haciendo desde hace tiempo. Nosotros de una manera, decir, en base a los resultados decir, bueno, pues cuando riegas dos horas, a un momento dado tienes esta cantidad de humedad, ellos hacen un cálculo teórico que luego se va a verificar con el tema de las sondas. Entonces se reduce el consumo de agua. Entonces, ahí las pruebas que hemos hecho en agricultores que nos han dado buen... que han hecho caso, pues entonces te puedes ahorrar entre 1.000 y 1.500 metros cúbicos de agua por hectárea. Que eso es mucha agua. Es fundamental, porque aunque Extremadura no es una zona que está mal de agua, porque hay muchos embalses, y es verdad que cuando llueve, casi siempre llueve por aquí; pero, aunque tenga ese bien, no hay que desperdiciarlo. Porque es ridículo, porque es un costo para ellos, un costo de agua, que al final tuvimos suerte, porque cuando empezamos a hablarles del tema del agua, hubo una subida de precios, con lo cual, eso siempre ayuda, eso siempre te hace más convincente.

Raúl: Una subida de precio del 43%, o sea, que no estamos hablando de una ligera subida. Si no que, hasta entonces, el precio el agua se consideraba como algo bajo, era algo barato. Y entonces tenías que ir más por el tema del gasoil, porque al final, el gasoil lo necesitas para bombear el agua para luego regar. Entonces, bueno, ya en el momento en que el precio del agua sube y el gasoil también está a un precio alto. Dicen “ya es para pensárselo”.

Víctor: Y entonces bueno, es digamos, el capítulo del agua. Que es muy importante. Luego está el capítulo de biodiversidad, que es uno de los más complicados, porque claro, biodiversidad, al final... hay... no se sabe muy bien al principio lo que es, entonces, al final es, mantener alrededor del cultivo la flora y la fauna que existe. E independientemente de esas buenas prácticas, que consisten un poco en respetar unas lindes para que haya flores de otro tipo, plantas de otro tipo, que no compitan con el tomate, pero que puedan servir de reserva para insectos positivos. Y luego, se establecieron dos proyectos de biodiversidad con el apoyo el Fondo Knorr para la Sostenibilidad con *SEO Birdlife*²⁰⁴, que uno está hecho en la Piñuela (que si nos da tiempo podemos ir a verlo), y el otro está hecho en Santa Leocadia, que es una zona que está en... bueno, coméntaselo tú.

Raúl: Está en la carretera de Cáceres, dirección Cáceres, y está en una zona que es muy rica en cuanto a biodiversidad, porque es una zona que está muy poco explotada a nivel agrícola y ganadero. La finca está en un anclaje precioso porque tiene a un lado un río, al otro lado una dehesa, y justo en la vega, es la zona dónde se cultiva. Normalmente siempre se ha cultivado cereal,... y entonces pues es una zona que tiene una riqueza impresionante, a nivel de biodiversidad, en los inventarios, efectivamente así se vio, que el inventario en la zona de Santa Leocadia arrojó numerosas especies, no tantas en la zona de la Piñuela que luego podemos intentar ir a visitar.

Víctor: Y el proyecto es eso, por un lado se han instalado varias cajas nido para favorecer la especie del cernícalo primilla, que es uno que hay por aquí, que es una especie amenazada, para intentar que se establezca en la zona. Y luego también para insectívoras, otro tipo de aves insectívoras. En las torres colocamos las cajas nido para cernícalos primilla que fabrica la asociación DEMA²⁰⁵. En los árboles colocamos cajas nido para paseriformes insectívoros y cajas nido para murciélagos. También se ha construido un refugio para abejas y avispa, que puedan servir como insectos polinizadores. Una charca también para que... han conseguido que se desarrollen libélulas, porque, aunque hay agua, claro, nosotros al principio no lo entendíamos, en el borde del río también hay agua en abundancia, pero el problema que había es que tenían muchos depredadores, y entonces, la idea de esa charca es intentar allí mamíferos y odonatos que se establezcan y que puedan sobrevivir en la zona de cultivo.

Estos dos proyectos de biodiversidad, ¿los habéis realizado vosotros (Agraz) o el agricultor?

Raúl: En realidad la dirección del proyecto la lleva SEO Birdlife, que es una organización no gubernamental, que se dedica al tema de la ornitología. Y entonces, nos hemos apoyado en ellos. Nosotros, cuando vimos aquí (señalando el código de buenas prácticas) biodiversidad, estábamos muy perdidos, no sabíamos muy bien cómo acometer esos proyectos en los campos, y entonces acudimos a profesionales. Que también fue Unilever un poco la que nos puso en contacto a través de la BTO (British

²⁰³ Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Extremadura. Fuente: cicytex.gobex.es/es/presentacion revisado a 14/04/2015

²⁰⁴ www.seo.org

²⁰⁵ www.demaprimilla.org/el-cernicalo-primilla/

Trust for Ornithology)²⁰⁶, que están en Inglaterra. Esta asociación, que colaboró en la elaboración del capítulo de biodiversidad del SAC, nos hizo una visita y fueron los que nos dieron el contacto de SEO Birdlife aquí en España.

Víctor: Entonces, la pregunta que tu hacías. ¿Quién lo ha financiado? Lo hemos financiado entre el Fondo Knorr y Agraz.

Raúl: Al 50%

Víctor: El trabajo y el día a día, entre el agricultor que se implica, porque estos de SEO Birdlife llevan una buena política, entonces todo lo que son pequeñas obras que hay que hacer, meten al personal del agricultor, le pagan el jornal, digamos a parte, ellos prestan sus terrenos, pero para que el personal se implique en el respeto del tema y se vaya sensibilizando.

Entonces, ¿el trabajo sería entre el agricultor, Agraz y SEO Birdlife?

Víctor: Sí

¿Y la financiación?

Víctor: el 50% Agraz y el 50% Knorr. Que tiene Unilever-Knorr digamos, Knorr es una marca alimentaria conocida, pero está dentro de la marca Unilever, y entonces la Fundación que ha creado Knorr para mostrar su compromiso con la sostenibilidad. Porque claro, de buenas palabras, lo que quieras, pero ya que una multinacional provea personal y fondos para un proyecto de estos, te da idea del compromiso que tienen. Porque hasta ahora, a nosotros otras empresas nos hablan de temas de estos, pero mojarse... sí, te piden que hagas cosas, pero no, no... ni se les ocurre plantearse un fondo de ese tipo. La verdad es que ahí Unilever-Knorr ha sido el único. Hasta ahora. Del sector dónde nosotros nos movemos, de los clientes que tenemos, ha sido el único que realmente se ha implicado y comprometido.

Ahora este año, hemos lanzado un proyecto nuevo, que el año pasado... ya se lanzó, se hizo una pequeña prueba al principio, que era... hay unos insectos que se llaman nesidiocoris, que es una especie de chinche de campo que ataca a alguna de las plagas del tomate. Eso entra dentro de los pesticidas y de la lucha biológica. Entonces, el año pasado un agricultor hizo un ensayo, hizo 6 hectáreas. Fue bastante bien, lo que pasa es que era un tema... era un poco pequeño. Y como le fue bastante bien, le pedimos... se lo comentamos a la gente de Knorr que está en contacto con nosotros y les planteamos la posibilidad de hacer algo financiado entre el Fondo Knorr y los agricultores. Algo a más gran escala. Y entonces, este año se van a hacer del orden de 150 hectáreas con control biológico. Eso consiste en, tu el insecto lo siembras en el invernadero, lo echas en botecitos en el invernadero y se desarrolla, pone huevos alrededor de la planta y cuando ya llevas la planta a campo abierto, sigue creciendo allí y combate algunas de las plagas del tomate, con lo cual, reduces el uso de pesticidas. El año pasado, este agricultor, concretamente, de cinco tratamientos que hacía normalmente, sólo hizo uno. ¿Ventaja de eso? Pues que mejora la biodiversidad a nivel de insecto y luego, está por ver, porque todavía la prueba era pequeña, si al haber más insectos, la polinización también se puede favorecer. Eso está por verificar. Este año, va a ser un año decisivo.

Para que se conceda alguna subvención del Fondo Knorr, ¿aplicáis vosotros directamente?

Víctor: Sí. Porque directamente los agricultores, es complicado.

¿Cómo y quién establece las necesidades del campo y los agricultores?

Víctor: Al final, la idea sale de las auditorías estas, que a fuerza de hacer cosas, se han ido viendo posibles mejoras, como fue el tema de las sondas. Luego, pues el tema de la sensibilización sobre el uso de los pesticidas. Y luego, también estamos trabajando, que también está relacionado con la sostenibilidad, con un instituto que tiene Unilever en Inglaterra, que son Unilever, que es el SAC y entonces ahí lo que hacemos, dentro de la evolución de las auditorías, hay una herramienta que ellos añadieron después, que es el Cool Farm Tool²⁰⁷, que es una herramienta que te permite calcular las emisiones de la huella de carbono, las emisiones de carbono del cultivo. Al principio era una cosa que se

²⁰⁶ www.bto.org

²⁰⁷ Herramienta co-creada por Unilever y la universidad de Aberdeen, que mide la huella de carbono de los productos agrícolas y ganaderos. Fuente: www.coolfarmtool.org/CoolFarmTool revisado a 19/04/2015

hacia esporádica. El primer año, no sé si eran tres, el segundo se hicieron 10, y ya al tercero... ya el año pasado se hizo obligatorio. Es decir, que ya, a todos los que subías la auditoría, les tenías que hacer la medición de las ediciones de carbono de ese cultivo. Entonces, por ese estudio, entramos en contacto con esta gente de Inglaterra, que son de Unilever también, y entonces empezamos a estudiar el tema de qué es el mayor responsable de las emisiones de CO² en el cultivo. Ahí se vio que el agente principal, es el tema de los fertilizantes.

Raúl: La producción de los fertilizantes.

Víctor: La producción de los fertilizantes. Porque claro, ellos le imputan lo que tú le echas. Es decir, si tú le echas fertilizante... porque claro, se fabrican fertilizantes porque tú los usas, si tú no los usaras, no los fabricarían, entonces no habría esas emisiones. Entonces, ellos imputan la fabricación, y luego, lo que queda de esos fertilizantes en el suelo, pues, las emisiones indirectas digamos, o vinculadas con el nitrógeno. Y ahí se vio que el porcentaje que había... la influencia de los fertilizantes era muy importante. Entonces, cuando nosotros pasamos del sencillo análisis de tierra a... nos hicimos con un sencillo programa, que Raúl es el que lo maneja, que basada en el análisis de tierra te da una sugerencia de abonado. Que ahí estamos puliéndolo día a día, porque claro, la bibliografía es relativa. Y luego, también es verdad que de una zona a otra, cambia. Entonces, ahí estamos, intentando pulir entre lo que te dice el programa, la experiencia de nuestros agrícolas, la experiencia de los agricultores, pues estamos a eso. Pero siempre, el objetivo es optimizar el uso de fertilizantes. Porque la incidencia de las emisiones de los fertilizantes es brutal, y es un gasto... son unas emisiones de CO² altísimas, un riesgo de contaminación alto, y luego, si se te va la mano en su uso, tampoco consigues nada, con lo cual, tienes que llegar justo al punto de equilibrio. Y en esa es la etapa en la que estamos ahora de optimizar el uso. Lo mismo que hemos estado y estamos luchando para optimizar el uso de agua. Que son los grandes consumos de la agricultura, el agua, el abonado, los pesticidas y la energía.

La energía es un tema que vendrá más adelante. Cuando las cosas ya se terminen de normalizar. ¿Cuál es nuestro sueño? Sustituir, que la mayoría de gente tiene motores de gasoil, pues, poder sustituirlo por casetas de riego que tengan unas placas solares que hagan funcionar el motor. Yo las he visto en algunos sitios de Andalucía, pero claro, eso requiere una inversión. Entonces, de momento vamos a centrarnos en lo anterior, pero sí sería un punto interesante también. Que eso entra un poco dentro de la energía.

Luego está el *waste*, que son los residuos. Aquí (señalando el código), en cuanto a *waste*, hablan mucho de los envases de los pesticidas y fertilizantes, la cinta de goteo (que eso está bastante bien organizado todo, los envases de los pesticidas y los fertilizantes se recogen.)²⁰⁸

Raúl: Sí, eso va a un punto Sig Fito²⁰⁹ Que se llama y todos los agricultores, dónde compran esos productos, normalmente tienen un punto Sig Fito. Llega a la cooperativa, por ejemplo, pesa esos envases vacíos, le dan un albarán como que ha entregado eso. Y allí ya pasan ha reciclado y lo único que el agricultor se compromete a realizar lo que es la técnica del triple enjuague, que se llama, que lo quiere decir es que no dejes nada de desperdicio, sino que vaya completamente limpio por dentro. Pero vamos, que con el precio que tienen los productos, el agricultor se preocupa muy mucho de que quede completamente vacío. Y eso está bastante controlado.

Luego, las cintas de riego, por ejemplo, también, al agricultor lo único que tiene que hacer es amontonarlas, y eso, llega un camión, coge esa cinta, y se la lleva para reciclarla. Y entonces bueno, el agricultor ahí no tiene esa ansiedad de...

Porque las cintas de riego ¿no se reutilizan?

Víctor: No, no, no. Es que hubo un tiempo... al principio creo que sí, que había alguna un poco que... pero...

Raúl: Las que se usan aquí normalmente, no.

²⁰⁸ Al acabar la visita a la fábrica, fuera de audio, Víctor comenta a la doctoranda que a finales de 2013 fue un equipo de Unilever para evaluar el *waste* en las distintas etapas del proceso: campo, transporte y fábrica. También me explicó que Agraz está certificada en la ISO 14001 y registrada en EMAS y que ha estado comprometida con los temas medioambientales y por ello se cambió hace mucho tiempo a gas natural en lugar de fuel que les ha ayudado a reducir las emisiones.

²⁰⁹ sigfito.es/

Víctor: Pero porque se *trapaban* y entonces, al organizarse la recogida, compensa comprar una un poquito más barata y cambiarla todos los años, que al final es más seguro, porque claro, el agua es fundamental. Si se va la mano, o te quedas corto, o un fallo que te ase, mientras te das cuenta, se te puede ir una línea o dos líneas, y la has fastidiado.

Raúl: Para que se reutilizaran tendrían que ser más gordas, y esas suelen utilizarse en riego enterrado. Y aquí, el riego enterrado, por problemas que tienen las parcelas, que tienen muchos tipos de tierra diferentes, es muy complicado el hecho de enterrar las cintas. Sería una solución espectacular. En Estados Unidos, se hace muchísimo. Pero aquí, nos encontramos con muchísimos problemas, y una parcela de cinco hectáreas puedes tener aquí un tipo de tierra más arcillosa, luego aquí cambia y es una tierra mucho más ligera, mucho más arenosa, y entonces claro, cada tipo de tierra tiene unas necesidades hídricas diferentes, si tú entierras lo que es la tubería, sí, la puedes utilizar más años, pero el cultivo te va a quedar muy desigual y no te va a dar buenos rendimientos. Estamos teniendo muchos problemas con eso. Hicimos pruebas, pero no nos han salido bien.

Víctor: Entonces se cambian, las cintas se cambian por eso, porque no...

Entonces luego, el siguiente capítulo es el tema del *social and human capital* que esto es más libertad de asociación, de sindicatos, de pagar un sueldo justo, de no retener cosas que nos son legales, de darles buenas condiciones de trabajo al personal. Eso es un tema que insisten mucho ellos, pero por eso, porque es un tema global. Aquí en España eso está por ley, pero en otros sitios está menos por ley. Pero es un capítulo que forma parte del tema.

Luego está, este, que es el que no nos aplican a nosotros, el bienestar animal. *Value chain and local economy*, pues es un poco lo que hablábamos antes, si al final tu intentas darle al agricultor un precio lo más justo posible, siempre. Y luego, meterle en la cabeza que todo no pasa por subir el precio porque si en Estados Unidos, la media es ciento y pico toneladas por hectárea, aquí, nosotros tenemos que ir a conseguir esa media haciendo las cosas mejor. Es verdad que en estados Unidos son tierras muy grandes, muy niveladas, es fácil de conseguir. Pero aquí se puede. Es simplemente hacer las cosas mejor. Y es que el año agrícola... porque el problema de la alimentación es que en época... en todas las épocas, dónde más se recorta en subidas de precios es en los alimentos salvo que haya un problema. Entonces, Unilever es muy grande. Pero claro, Unilever cuando se enfrenta a la distribución, pues entonces, se convierte como nosotros con Unilever. Que en tomate en polvo somos el principal productor mundial, pero claro, Unilever para él, somos una gota en el océano. Pero Unilever y Knorr, a pesar de lo fuerte y lo grande que es, entonces, tener que ser una cadena, en dónde todos, haciendo las cosas mejor, seamos más competitivos, de manera que tú vayas a la gran superficie y veas los productos de Calvé o de Knorr allí. Porque claro, si no está Calvé o Knorr en un Mercadona o en un Carrefour, sus cuentas bajan. Y si sus cuentas bajan, nuestras ventas a Unilever terminan bajando, y si nuestras ventas terminan bajando, terminaremos haciendo menos tomate con los agricultores. Entonces, el discurso que hay es eso, es decir, mira, por ejemplo una cosa que hace Raúl con el tema ese del *Cool Farm Tool* es que se hacen estudios, a parte de los que te pide Unilever, se hacen estudios del núcleo duro (los agricultores que están todos los años). Se hace, el valor suyo, de sus emisiones de carbono, y se le compara con la media de la zona, y entonces Raúl lo habla con ellos para decirles, "pues el trabajo está muy bien, está muy por debajo de la zona y tus resultados son buenos"; o si hay alguno, díscolo, decirle, "mira, te has gastado seguro una fortuna en nitrógeno, porque aquí tienes más litros de los que necesitabas. Ya te lo dijimos. La media de la zona (que eso es lo que más escuece) estás por encima de consumo, y en cambio en producción estás igual o por debajo. Con lo cual, está claro que, por tu interés tienes que mejorar". Entonces, eso es una labor un poco inhóspita, pero positiva.

Y luego, en otra cosa que insisten mucho es en la formación. Ahí Raúl ha desarrollado un cuaderno de agricultura sostenible, con buenas prácticas y eso. Y hemos ido introduciendo cada año algún factor de... por ejemplo, el tema de biodiversidad, un pequeño capítulo para que la gente tampoco se asuste. Que si tú respetas las lindes, no tratas la linde, ya con eso tienes un pequeño proyecto de biodiversidad. Intentar sensibilizar y transmitir, porque claro, incluso dentro de Knorr, en laguna de las reuniones que hemos tenido, al principio era... la gente confundía, y todavía se confunde, porque yo estuve en el Ministerio de Agricultura hace un mes, no llega, y era gente del sector, y todavía había alguno de confundía orgánico con sostenible, que eso es una práctica muy habitual. Pero no, orgánico es orgánico, es decir, no utilizas productos químicos, y sostenible es usar justo lo que necesitas. Hacer más con menos como dicen ellos. Y estar seguro de que aplicas justo lo necesario. Y aplicando justo lo necesario,

no contaminarás el suelo, tu rentabilidad será superior y podrás seguir desarrollando ese cultivo para el futuro. Si tú contaminas el suelo y te cargas el suelo, pues ya sí que tienes un problema gordo. O si las emisiones de CO² se disparan, y la ley cambia y eso, pues penalizarás a la industria. Ese es el tema. Y ahí estamos trabajando desde... espera que voy a buscarte... la organización esta... porque eso nos vino, el contacto ese nos vino por un chaval que trabajaba en Unilever, que nos convocó, y de ahí empezamos el proyecto. Y entonces todos los años le mandamos lo del Cool Farm Tool y...

Raúl: Este es el manual que yo le entrego a cada agricultor antes de empezar lo que es la campaña (Ver índice al final de la transcripción). Al final, esto está más o menos diseñado para formarlos en lo que es el código. Más o menos les pongo aquí un índice, y bueno, pues les hablo de la fertilización, de la gestión integrada de plagas, de una serie de requisitos que deben cumplir. Aquí no solamente tiene una labor informativa, sino que tiene una labor de compromiso de que por aquí, esta tiene que ser su forma de trabajar. No es decir, léete un libro y ya está. Que se te olvida a los dos días.

¿Este documento se lo entregáis en mano a los agricultores?

Raúl: Sí, sí, sí. Esto se lo entrego a cada agricultor antes de empezar la campaña. Incluso me firman un papelito como que se lo he entregado y él adquiere ese compromiso de, en la medida de lo posible, ponerlo en práctica. Tiene una guía de fertilización en el que el primer paso es analizar... nosotros hacemos... tenemos análisis del suelo del 100% de nuestros agricultores. Luego esta es la directiva europea del principio general de la gestión integrada de plagas, en ella se recomienda la rotación de cultivo... más o menos, esto es una directiva que está en internet y bueno... Al final, lo que persigo es eso, formarles en leyes que les interesan y tenerlos completamente al día. Por ejemplo, ahora en este nuevo que voy a crear para el 2015, pues el tema de PAC tendrá un peso importante en el manual, porque viene con muchos cambios y a mí me interesa que sean todos conscientes de esos cambios. Una guía sobre seguridad en el uso de productos agroquímicos. Y al final ellos, siendo conscientes de esto, ya me van superando los ítems que vienen en la auditoría. Entonces los hay de todo, de biodiversidad, de... de todo. Directivas, porque esta es una zona vulnerable a la contaminación de nitritos, estamos tipificados así, y al final aquí, los agricultores no pueden utilizar más de 200 unidades de fertilizantes de nitrógeno. Eso, de aquí para atrás hay muchas veces que han pasado y nuestro objetivo pues es ese, que no superen más de 200 porque por ley no deben hacerlo y entonces bueno, con esas unidades que tenemos, conseguir la máxima eficiencia y al final el máximo rendimiento.

¿Todo el material que os pasa Unilever está en inglés?

Raúl: Bueno, sí y no. Porque al final...

Víctor: Ya la auditoría no. La auditoría la tienen en castellano.

Raúl: Sí, sí, yo se la pasé el otro día en chino, o sea está en todos los idiomas.

Víctor: Al principio, lo que es el SAC, está en inglés, pero lo que es la auditoría, que es el SAC pasado a un programa informático, está en todos los idiomas. Entonces Raúl va preguntando y va cubriendo el tema.

¿Vosotros con qué departamento de Unilever tenéis contacto?

Víctor: Con muchos. A ver, porque esto no lo hemos halamos. Agraz, en cuanto a producción tenemos una fábrica en Estados Unidos que también hace tomate en polvo y también tenemos fábrica de concentrado en China. En cuanto a tomate en polvo somos los primeros agricultores mundiales, entre las dos fábricas la de Estados Unidos y la nuestra. Y a Unilever le vendemos, si vamos por orden de cercanía, España, Francia, Inglaterra, Holanda, Alemania, Italia, Polonia, Hungría, Rumanía... digamos eso son nuestros principales.

Que es dónde tiene fábricas Unilever, ¿no?

Víctor: Efectivamente. Ya sea producto húmedo o producto seco. Nosotros producimos tomate concentrado, tomate en dados (que luego te lo enseñamos, si tenemos un momento para acercarnos al laboratorio) y tomate en polvo. A Unilever le vendemos esos tres tipos de producto. El tomate concentrado se usa principalmente en sopas húmedas y el ketchup, nuestro principal cliente en este caso es Unilever Leioa, que está en el País Vasco. Y luego en deshidratados, se usan para sopas Knorr, que son las que se ven aquí, que se ven menos que en Europa, porque como aquí tenemos verduras

prácticamente asequibles de precio, o relativamente asequibles de precio, todo el año, pues a lo mejor el mercado es más pequeño, pero en Europa se consume muchísimo.

Y entonces, nuestro contacto a nivel... el tema de la sostenibilidad vino muy desarrollado por la Dirección de Unilever, es decir, eso fue un tema de arriba abajo, porque en la reunión esa que te he comentado de Frankfurt, allí apareció, no me acuerdo... era un alto cargo de Unilever.

¿Anterior al CEO actual?

Víctor: Sí, sí. Y dijo, bueno, que esto era el futuro. Es decir, Unilever lo tiene claro. Si la población mundial va creciendo, a esa población hay que hacer lo posible para alimentarla a toda, pero es que, aunque tú quieras alimentarla a toda, como no mejores la gestión agrícola, no hay tierra para todos. Con los niveles actuales de rendimiento y de contaminación, no hay tierra para alimentar a todo el mundo. La única manera que ellos vieron y analizaron es meterse en el tema de sostenibilidad y mejorar todos esos parámetros. Y ahí te digo, vamos pasito a pasito. Nosotros empezamos con el tema de las auditorías, poquito a poco, pero un día, uno de los grandes jefes de Unilever cogió a nuestro gran jefe y dijo bueno, que esto de la sostenibilidad es un tema de sí o sí. Y le pidió que se implicara personalmente. Ahí fue ya cuando se creó el departamento, en 2010, porque claro, en época de crisis, tener un departamento de sostenibilidad pues es un poco eso, salvo que tú realmente le des la importancia que merece. Y ese es el caso. Y entonces ahí viene lo que es la presión de arriba. Luego Unilever, como está muy convencido tiene su... lo que pasa es que Unilever es inmenso, entonces tiene su departamento de apoyo a la sostenibilidad, dónde hay un señor italiano que tiene mucha experiencia en la agricultura, otro en Inglaterra... y luego, nos han ido viniendo contactos colaterales, digamos. Entonces Ana fue de las primeras, yo creo que la primera, que se dio cuenta que había que comunicar. Que es la gran duda de Unilever, la gran duda de Unilever es cómo comunicamos esto. Digo mira, yo lo veo... pues hay anuncios que se han hecho, y eso, pero hay una cosa que está clara, que vosotros, lo que Unilever se ha movido, no se ha movido nadie. Esto ya tiene años, y hay otros que lo tienen, pero no se han implicado tanto. Y entonces, paralelo a eso surgieron posibilidades de estudio. Entonces surgió la posibilidad de estudio con el SEAR (*Safety and Environmental Assurance Centre*), es un tema de medio ambiente, que tienen en Inglaterra, que fueron los que empezaron a explotar los datos del *Cool Farm Tool* que nosotros generamos a tope. Trabajamos en equipo y además llevamos ya tres o cuatro años trabajando, intentando sacar tendencia. Porque claro, una de las cosas, que yo que soy un tío de laboratorio, me desesperaba un poco, era que de un año para otro, como el tiempo está como está, era imposible correlacionar datos. En agricultura se necesitan entre tres y cinco años para poder sacar conclusiones bastante fiables. ¿Por qué? Porque es verdad. Nosotros llevamos tres años... los tres últimos años, ninguno se parece. La campaña de 2014, que empezó súper bien, hubo lluvia central, con lo cual, una parte de la cosecha se perdió, y los resultados... claro, porque tu puedes hacer una gran gestión, pero tu luego, con esos parámetros de emisiones los relacionas con la producción, claro, si la producción se la lleva el agua, es difícil hacerlo representativo. Entonces este año, de momento parece normal, porque el invierno ha sido un poco seco pero, si no le da por llover en mayo y fastidiarla, pues puede ser que sea un año normal y se podría parecer al año 2012. Entonces ya tendríamos por lo menos, dos años iguales, y entre medias a ver qué se puede atribuir a lo que estamos intentando hacer y qué es lo que no podemos luchar contra los elementos.

Y entonces ahí, empezamos a trabajar con esta gente, que fue dónde empezamos a incidir mucho en el tema de los fertilizantes. ¿Por qué? Por lo que te ha dicho Raúl, que es una zona de protección, una zona de riego y porque, me parece que salían un cincuenta y tantos por ciento de las emisiones de CO² del cultivo viene de los fertilizantes. Entonces claro, si tú consigues reducir una parte, puedes conseguir una reducción notable en la emisión. Y ese es el tema. Entonces tenemos contacto con esa gente; hemos tenido contacto con Unilever España, para el tema de cómo transmitirlo. Porque claro, Unilever-Knorr está invirtiendo un dinero que, ya viene el logo de sostenible en el envase, pero hay mucha gente que, primero, la palabra sostenibilidad desgraciadamente está en todos los lados y llega un momento en el que la gente no tiene muy claro... o no lo valoran, porque claro, piensan, si todo es sostenible, si el banco es sostenible, pues ya me dirás tú a mí que tiene que ver el banco con las emisiones de CO², entonces, la gente ya se pierde. Y pierde un poco su valor. Y pierde un poco de la diferenciación de Unilever con otros. Porque otros se pueden beneficiar del trabajo de Unilever, o de lo que ha promocionado Unilever. Pero la que se ha metido a tope ha sido Unilever.

¿Habéis tenido formación por parte de Unilever?

Víctor: Sí. Tuvimos un *submit*, una reunión de los principales proveedores de Unilever en Frankfurt, que en esa estuviste tú (señalando a Raúl) en Hamburgo. Primero tuvimos una reunión dónde nos explicaron el programa. Nos dijeron que esto había... eso. Luego tuvimos, la gente que da el apoyo al SAC, pues te dan mucha formación de cómo utilizarlo y cómo sacar provecho del tema. Luego tuvimos una reunión en Hamburgo que fue en el 2012, tuvimos una en 2011 de los principales suministradores de Unilever, donde estaba el Vicepresidente de Compras, me parece, de Unilever, que era uno de los grandes convencidos de la sostenibilidad, y entonces ahí había gente que exponía sus casos y de a dónde querían llegar. Luego tuvimos una reunión de formación en el 2012 en Holanda...

Raúl: Que la da *Control Union*²¹⁰, que es... juega un papel importante en la formación a los proveedores de Unilever. Y los tienen contratados para eso. Yo tengo un teléfono de un contacto de *Control Union* aquí en España, y si yo tengo cualquier duda del SAC, yo le llamo a él y él se va a poner en contacto con Unilever y me lo va a resolver. O sea que, en cuanto a la formación de los proveedores, juega un papel fundamental.

Víctor: Sí, dentro del compromiso que ves, Unilever a subcontratado, digamos, a una consultora, porque *Control Union* es una consultora grande, para dar apoyo en este tema.

En estas reuniones, ¿Unilever os indica los puntos que se debéis cumplir y os ofrece una guía sobre qué realizar para conseguirlo?

Víctor: No, ellos te explican los puntos y hay intercambios de pareceres, si hay alguna cosa que tienes dudas, que eso se puede hacer a través de *Control Union*, o nosotros el contacto lo tenemos directamente dentro de Unilever. Ellos lo que te intentan transmitir es el porqué, porque al final, los puntos son bastante claros. Tú puedes tener algún matiz de interpretación, por ejemplo, si te preguntan “¿Almacena usted el producto en condiciones?” Pues, no, no almaceno el producto en condiciones, pero porque no lo almaceno, porque directamente traigo la dosis que necesito de mis pesticidas, la aplico, y ya está. Ellos lo que siempre han insistido mucho, que es fundamental en cosas como esta, es en demostrarnos el porqué. Es decir, el tema está muy claro y las cifras las oyes porque ya empiezas a oírlo por todos los lados, es eso, la población aumenta y no vamos a tener tierra... y ya hay hambruna en el mundo, y con niveles de CO² altos en el mundo, entonces, o hacemos algo... además, es un tema a muy largo plazo, tú verás los resultados... o cuando ya quieras hacer algo, no vas a poder hacer nada. Eso ellos lo han hecho de todas las maneras.

Volviendo al tema de cómo transmitir todo lo que estáis realizando con Unilever, ¿se ha realizado alguna acción de comunicación?

El año pasado Unilever España trajo aquí a un grupo de periodistas. Y también estuvimos con ellos, explicándoles. Que supongo que habrás visto videos. Pero a pesar de todo, siempre hay alguno que te pone el titular que no es, “Tomate verde en Extremadura”. No, no, no es tomate verde, es tomate sostenible. Porque lo verde se asocia con ecológico, entonces qué parte de la charla no te hemos conseguido transmitir o tú estabas pensando en otra cosa. Entonces, Unilever ha insistido mucho en eso, y en darnos los medios para poder conseguir nuestros objetivos. Luego ya está el que tú estés más comprometido o menos, porque después de la visita del grupo de Unilever España, que son producto seco, pues tuvimos un contacto, de hecho, les mandamos alguna presentación, a los de Europa de producto húmedo. Nosotros les dijimos, nosotros encantados, pero Unilever España ha estado aquí, seguro que podéis utilizar una parte de eso, así que les pasamos copia del video, y luego ellos, supongo que se pusieron en contacto con Ana o con alguien de su equipo. Y luego nosotros, ha habido gente que te ha preguntado de Unilever, y bueno, tenemos digamos... pero nuestro... con Unilever España fue, a raíz del primer reportaje de sostenibilidad del 2013, que salió en *Agrosfera*. Hubo una reunión con el ministro, y estuvo Ana y estuvo nuestro jefe. Luego, el año pasado dimos nosotros una charla de divulgación a sus comerciales en Barcelona, en una masía al lado de dónde está Unilever, preciosa. Tenían ellos un evento para sus comerciales, de tácticas, de marketing y todo eso, y nos invitaron a nosotros como un tema de formación para los suyos, para que cuando apareciera el logo de sostenible, supieran un poquito de lo que estaban hablando. Porque el problema es que es un poquito complejo y es muy difícil transmitirlo en poco tiempo. Porque claro, en el anuncio que está hecho, te sale el de Knorr diciendo “esto está hecho con verduras sostenibles”, pero el que no sepa de qué va el tema pasa un poco como desapercibido. Los que estamos en el sector sí, pero los que no, pasa desapercibido. Ese

²¹⁰ www.controlunion.com

es el problema. Pero la labor que se está haciendo, yo creo que es importante. Y a nivel ya europeo, aquí estamos hablando de tomate, pero se está haciendo en otros cultivos. Es el futuro, yo tengo claro que la agricultura, especialmente en un país como España, sigue teniendo un peso importante, y la única manera de que la agricultura sea competitiva es a fuerza de profesionalizarla más y de hacerla más rigurosa, y al final, las auditorías, que esto es una auditoría, es lo que te ayuda a ser más riguroso, lo mismo que a nivel alimentario, la auditoría de calidad o de seguridad alimentaria te ayuda a mejorar. Y entonces, en eso es en lo que estamos. A ver si cumplimos nuestros objetivos de mejora.

Pero ya te digo, empezó así (gesto de algo pequeño con la mano), y se ha ido ensanchando y ensanchando. El problema es que claro, cada vez que eso, dices luego, esto tiene esta posibilidad, esta posibilidad, esta posibilidad y esta posibilidad. A ver ¿por dónde tiramos? Pero bueno, yo estuve el año pasado en Estados Unidos viendo lo que hacían en temas de sostenibilidad, porque allí están muy avanzados.

Y estamos trabajando en sostenibilidad en fábrica, que ya llevamos muchas cosas hechas, por ejemplo, el equipo de secado, que se compró en 2011, que era cuando ya empezaba a pegar el tema de sostenibilidad, se compró una maquinaria que reducía el consumo de energía prácticamente un 10-20%, y efectivamente, el año que se compró se vio que se redujo un 20%. Y caro, en proporción, ya no es sólo el costo que te baja, si no que tus emisiones, bajan en esa proporción, y eso es muy importante.

¿Y la formación a los agricultores es siempre de vuestra mano?

Víctor: Sí.

Raúl: Sí

En el tema del regadío, todo el sistema de sondas para controlar el grado de humedad ¿Se ha conseguido la financiación de Unilever para instalarlas?

Víctor: Eso también se consiguió en las primeras tandas. El 50% también. Unilever en esta historia (o Knorr), ha financiado... ayudó en la primera tanda de instalación de sondas, sondas y tensiómetros; en el tema del proyecto de biodiversidad; y en el ensayo de riego enterrado, que ese no salió bien. Y este año están ayudando en el tema de la lucha biológica.

En estos casos, Unilever financia el 50%, y el otro 50% ¿recae en Agraz o el agricultor?

Víctor: En el caso del insecto es el agricultor, porque eso es un bien para él. Porque nosotros al final, las sondas las recogemos y las ponemos en otro lado, entonces a nosotros nos conviene más así.

Una vez realizada la prueba piloto, y viendo que ha dado resultado, ¿sigue financiando Unilever?

Víctor: Ahí Unilever ya no. Además tampoco nos gusta...

¿La financiación de Unilever va relacionada a temas de innovación?

Víctor: Exactamente. Si queremos empezar algo o si queremos promocionar algo, pues le pedimos ayuda. Ellos tienen su Fondo abierto, y si tienen fondos y ven que el tema tiene justificación. Porque tienes que mandar una presentación y un cuestionario rellenado, y entonces te lo aprueban o no.

¿Conocéis el Plan Unilever para una Vida Sostenible?

Víctor: Sí, sí, sí. En las reuniones sale. Es de las cosas más didácticas que yo he tenido en mi ya extensa vida profesional. La verdad es que está súper bien hecho. Porque ya te digo, la única manera de hacer esto es... hombre, por narices es una, pero convenciendo y por narices es más útil. Es decir, si tú estás convencido, ya lo de por narices sobra. Si tú a la gente le explicas y le transmites las necesidades y la coyuntura, y luego empiezas a analizar datos y ver lo que te sale, dices "no, si yo sabía que los fertilizantes... pero ostras, no sabía que era tanto". Entonces si tú ya estabas sensibilizado, ahora estás doblemente sensibilizado. Ellos lo han hecho muy muy bien. Y lo que incide cada uno, cada etapa en las emisiones y todo eso, pues súper súper bien.

Raúl: Y el SAC es la prueba, tú mira aquí y ves que los que han contribuido son auténticos especialistas en cada materia. O sea, en biodiversidad buscaron a un experto en biodiversidad, para que les ayudara a hacer el tema del capítulo de biodiversidad; en el tema del agua igual, en el tema de la responsabilidad social igual. Es que son auténticos expertos cada uno en su materia, entonces el producto final te queda algo consistente.

Víctor: De hecho, eso se nos ha olvidado, es que son tantas cosas, que al final... en septiembre de 2013 tuvimos aquí a un grupo, precisamente de estos, de gente relacionada que les dimos nosotros una charla para ver cómo iba nuestro proyecto, cuáles eran las inquietudes nuevas que teníamos y estuvimos un día entero. Estuvimos en el hotel aquí al lado, en el Confortel, alquilamos una sala. Y vinieron de todos los lados. Tuvieron una primera charla aquí y luego tenían otra en Portugal, de ellos, para ver un poco qué pata, a lo mejor había que completar más, que seguro que se irán completando.

¿Vais teniendo diálogo con ellos?

Víctor: Sí, sí, sí. Diálogo total.

Raúl: Sí, desde el origen. A mí, si no me bailan las cifras, Unilever su objetivo era doblar su volumen de negocio, reduciendo las emisiones a la mitad. Te dice, éramos ¿7.000 millones de habitantes en el mundo? En 2050 pasaremos a ser 9.000. Más superficie agrícola no hay. Se estipulaba que lo que es la superficie agrícola del mundo es equivalente, creo que a América Latina aproximadamente, y es que más no hay. No te puedes ir a desiertos o a los océanos. Y entonces, o sacamos más rendimiento dónde ya estamos haciendo agricultura, o no va a haber suficiente.

Víctor: El tema está súper, súper bien...

Raúl: Súper estudiado y razonado desde el principio.

Víctor: Y tú puedes tener dudas, pero es eso, con el nivel de emisiones, si tú tienes más campo, al final estás quitando de la industria o de los coches y estás sacando más por otro lado, y el objetivo es reducir las emisiones como sea. Hombre, sin parar la economía, evidentemente, porque si todos nos morimos de hambre... el tema está súper, súper bien estudiado.

Raúl: Esa es la primera pregunta que te hace todo el mundo que está investigando, pero ¿esto qué es tomate orgánico, tomate ecológico? No, no, el tomate ecológico es uno; y el tomate sostenible es otro. El tomate orgánico, un buen año, un rendimiento medio, a lo mejor son 50-60-70 mil kilos por hectárea, no más. Y el tomate sostenible, se tiene que ir de los 100 en adelante, entonces no tiene nada que ver.

ENTREVISTA A IRIS PÉREZ

Miembro del Departamento de Comunicación de Unilever España. Especialmente enfocada en la Comunicación Interna de Unilever España.

Si et sembla podem començar pel teu perfil. Quina és el teu càrrec i tasques a Unilever?

Jo sóc la Iris Pérez, porto a Unilever sis anys. Vaig entrar com a becària i m'he quedat. Bàsicament en el departament de Comunicació, també porto comunicació externa, però el gran pes de la meva feina és la comunicació interna. Gestionar tots els canals, des de l'*@news*, que és el que enviem cada setmana amb les notícies de la setmana, fins a l'*Inside*, que és el nostre intranet, que també és un canal que fem servir per comunicar amb els empleats, les pantalles que hi ha a les oficines,... o sigui, tot lo que és comunicació interna. I també recolzament a les marques quan volen fer alguna acció amb les empleats. I la RSC, que és una mica externa, interna i de tot.

Llavors, bàsicament, accions que fem amb els empleats, sí que treballem molt de la mà amb Recursos Humans, perquè al final, Recursos Humans és la gran pota que sustenta el tema dels empleats. I la RSC la portem més nosaltres, però sempre ajudats d'ells.

Què s'entén a Unilever per RSC quan es tracta d'accions destinades als empleats?

Doncs jo crec que és un concepte molt ampli, i va des del programa de voluntariat corporatiu que tenim, fins a lo que és la conciliació laboral, la diversitat de persones,... o sigui tot plegat. Jo considero RSC una mica, doncs, cuidar els empleats i que puguin, per exemple, en tema horaris, horari flexible és el que tenim aquí. Llavors, tu, mentre facis les teves vuit hores, pots entrar a les oficines d'aquí de Viladecans, a partir de les 7h del matí, que ja estan obertes, i pots sortir quan vulguis, en principi hauria de ser màxim les 19:30h.

I l'entrada, de quina hora a quina hora pot ser?

De 7h a 10h pots entrar i pots sortir a partir de... hi ha gent que marxa a les 16h, per exemple. La gent que entra a les 7h a les 16h ja se'n va. Però hi ha gent que entra a les 10h i se'n va a les 19h de la tarda.

I lo bo que tenim, és que tenim una cantina dins de les oficines, i llavors els empleats poden per exemple gastar mitja hora en dinar, i l'altra mitja hora poden sortir a fer una volta o lo que vulguin. Tenen una hora de descans per dinar i poden gestionar-se el seu temps. És molt d'autogestió, sempre i quan el teu supervisor, el teu *line manager* que li diem, estigui assabentat de que avui entraràs una mica més tard o més d'hora o sortiràs abans, o sigui, mentre ell ho sàpiga, no hi ha problema.

Aquí a les oficines, quan vam venir de la Illa, vam tenir la possibilitat de dissenyar les oficines acord a les nostres necessitats, a les necessitats ens traslladaven els empleats. Perquè quan vam fer la mudança, vam fer un comitè d'empleats de tots els departaments que ens anaven dient: "mira, no vull moqueta" per exemple. Doncs és van escoltar les necessitats dels treballadors i és va decidir que no hi hauria moqueta al terra de les oficines. Una altra cosa que ens demanaven molt, tenir un espai els tècnics per poder fer proves dels detergents, suavitzants. Tenir un espai amb rentadores i assecadores. Doncs es va escoltar aquesta necessitat i es va dissenyar un espai per ells. Jo considero tot això una mica, no sé si RSC però, vull dir, escoltem les necessitats d'ells i em pogut donar-li solució.

Aquesta escola de necessitats dels treballadors, como la vareu fer?

Des de que és va anunciar que marxàvem, que va ser a l'octubre, fins que vam aterrar aquí, que va ser la última setmana de març i la primera d'abril, perquè ho vam fer en dues tongades, perquè som 400. I moure 400 persones no és fàcil, llavors a la Illa estàvem dividits en dues plantes, la tercera i la quarta. Les primeres persones que van venir cap aquí van ser els de la tercera, i els de la quarta vam venir en la segona tongada.

Llavors durant aquest període, d'octubre a març-abril, fèiem reunions periòdiques cada quinze dies amb aquest grup d'empleats que representaven a tota la comunitat d'empleats, i ells ens anaven plantejant els seus dubtes, els seus suggeriments, les seves peticions... i durant aquest temps, com que s'anaven fent les obres d'aquí, que s'anaven dissenyant les sales i de més, els líders del comitè de mudança eren els que ho traslladaven a la gent que estava fent les obres, i ho anàvem fent conforme avançaven. I una altra cosa que vam fer durant aquest temps va ser comunicar als empleats, cada quinze dies, els avanços

que s'anaven fent: "ja tenim les parets" "Ja tenim no sé què", o sigui, cada quinze dies s'anava comunicant. I també teníem un equip de vídeo de fotos que anaven fent fotos i vídeos i ho anaven penjant a la intranet.

I una cosa que va ser bastant important que vam fer just el dia després d'anunciar que veníem cap aquí, va ser, posar autocars a disposició dels empleats per a que poguessin venir, des de la Illa a aquí, a veure l'edifici on treballarien al cap d'uns mesos. I a l'octubre ja ho van poder veure, els que van voler venir. Era voluntari.

Em salto ara a Unidos, que és el nostre programa de voluntariat, que va néixer just quan va néixer el departament de comunicació, i al principi anàvem fent voluntariats conforme ens anaven demanant els empleats. Doncs l'equip de sopes, per exemple, vol fer un voluntariat amb gent gran. L'equip de gelats, vol fer un voluntariat amb nens. Llavors, el que anàvem veient al cap del temps, és que lo millor era agrupar els empleats per departaments, per poder fer el voluntariat. O sigui, perquè cada departament té unes necessitats, per exemple, els de sopes no faran un voluntariat a l'octubre o al setembre, que és quan s'estan llençant totes les sopes al mercat, llavors, els hi va millor fer-ho a l'estiu, per exemple, o fer-ho en una altra època que no sigui la tardor. O amb els de gelats, doncs al revés, a l'estiu no els hi anirà bé, perquè tindran molta feina, quan llencen la campanya de gelats, llavors faran el voluntariat abans de l'estiu. Llavors lo que vam veure va ser això, que cada departament tenien unes necessitats i vam començar a calendaritzar-ho. A calendaritzar els voluntariats. I la idea és fer un voluntariat al mes. Amb els anys que portem, anem fent això, un voluntariat cada mes. Escoltant sempre als empleats, quines necessitats tenen, què els agradaria fer. Fem una reunió i ens expliquen doncs això "volem això, o volem anar a veure gent gran, o volem anar a veure nens amb risc d'exclusió social, o..." Llavors, a partir d'aquí, de les seves necessitats, busquem una ONG o una fundació, o una entitat amb la que pugui encaixar i plantejem el voluntariat, que sempre és un dia. Cada empleat pot dedicar una jornada a l'any a fer voluntariat. Si són més, sempre que tinguem el consentiment del seu *line manager*, no hi ha cap problema, poden fer-ne més de voluntariat.

Aquestes reunions per decidir de què es farà el voluntariat les feu des de comunicació?

Sí.

I qui va, el director de cada departament en qüestió?

No, no cal que sigui el director. Algú que vulgui impulsar el fet de poder fer alguna acció tots junts. Perquè al final fer un voluntariat també és una mica de *team building*, perquè és un dia diferent, que surten de l'oficina, que fan una activitat que és diferents del que estan fent durant el seu dia a dia, llavors no cal que sigui el cap. Pot ser qualsevol membre del departament.

I des de que vam venir aquí, a Viladecans, intentem que es facin aquí els voluntariats, amb entitats de la ciutat. Però que si hi ha algú que ens diu, que vol fer-ho a Barcelona o vol fer-ho tal, sempre és pot mirar, i es pot fer.

De fet l'últim voluntariat que es va fer va ser el dia 23 d'abril que vam fer dos voluntariats. Un a Viladecans amb els Amics de la Gent Gran, que ja fa temps que col·laborem, i vam anar a donar roses a la gent gran d'una residència de Viladecans que cada any ens esperen. I per una altra banda, la gent de gelats, de Frigo, van estar a Barcelona amb una entitat que treballa amb mares solteres i van estar tot el dia amb elles, fent diferents activitats.

Què em podries explicar de la seguretat i la salut laboral a Unilever?

Tenim un programa, bueno de fet hi ha un equip que és l'equip de *safety*, de seguretat, que es dediquen a això. Potser és més evident a la fàbrica de Leioa, que és on es fan les margarines i les salses. Allà, òbviament la seguretat és més important que potser aquí a les oficines, que es pot reduir a què quan baixis les escales, que t'agafis a la barana, que no corris per passadissos, que no vagis carregat i baixis per les escales, si no que facis servir l'ascensor. Allà a la fàbrica és molt més evident, per exemple, hi ha uns carrils pels que només poden passar els toros o les màquines i tu no hi has d'entrar, perquè pot venir un toro i atropellar-te, o a l'hora de manipular les màquines, o sigui la seguretat allà és molt més evident.

I tenim un objectiu que és l'objectiu zero accidents, que de moment l'anem complint. Ara mateix a la fàbrica no sé dir-te ben bé la dada, però estem... vull dir, si no l'estem complint ja, estem molt a prop dels zero accidents.

I també aquí a les oficines han passat a vegades accidents tipus: Doncs vaig a fer-me un té i algú s'ha cremat amb l'aigua calenta, o amb unes tisores tallant no sé què s'han clavats les tisores, o sigui són coses que passen, però que l'objectiu és aquest, evitar accidents i complir amb el zero accidents.

Tenim una pantalla de comunicació que l'estem fent a través de les pantalles de les oficines, en el que es van donant missatges. Per exemple "si vas amb el mòbil distret no baixis les escales mirant el mòbil" o "si vens amb cotxe a la oficina, no utilitzis el mòbil, fes servir el mans lliures". Coses així, missatges molt bàsics que anem canviant cada setmana i que van sortint a les pantalles.

Hi ha pantalles a les fàbriques?

Sí, a la fàbrica de Leioa hi ha unes pantalles que a més tenen un any o poc més. I allà es van passant missatges de seguretat també, però de la producció, doncs la línia tal avui (perquè les línies van canviant, potser una setmana es produeix maionesa i l'altra salsa no sé què), llavors allà es va passant informació de la producció. Perquè a més hi ha diferents torns. Llavors se'ls hi va comunicant per allà la informació de la línia.

A més, a la fàbrica se'n fan cursos de prevenció de riscos laborals i a les oficines també. Sigui un becari, un empleat d'Unilever, tots han de passar pel curs de prevenció de riscos i de seguretat.

Quin departament porta aquests cursos?

Hi ha un departament específic, que es diu *Work Place*, que fa des de quan empleat entra nou tingui el seu ordinador, la seva taula i el seu telèfon; des d'això fins a... doncs es dediquen a això a que l'empleat en el seu lloc de treball tingui totes les condicions necessàries per poder treballar, i una d'elles és aquesta, estar format en prevenció de riscos i seguretat.

De qui depèn aquest departament?

Depèn de *Supply Chain*, que és logística. No depèn de Recursos Humans ni de Comunicació. Però treballa molt amb Recursos Humans i amb Comunicació. De fet, ara implantarem un programa que es diu *Well Being*, que és de *Salud y Bienestar en el trabajo y fuera del trabajo*, i l'equip de treball d'aquest projecte està format per *Work Place*, Comunicació i Recursos Humans. Estem les tres potes que treballem per les condicions dels treballadors.

I és un programa molt ampli que va des de poder donar eines als empleats per a que en aquesta estona que tenen per dinar es puguin relaxar,... això t'ho explico en primícia, perquè es un programa que es llença el 4 de juny, a la plenària. L'estem treballant ara i es presenta el 4 de juny. És un programa molt ampli que va des de la mentalitat que hem de tenir tots a l'hora de treballar, de pensar en el creixement rentable, perquè al final som una companyia que hem de créixer i créixer de forma rentable. Des de que tots, quan estiguem treballant, tinguem en ment això, CR (crecimiento rentable); fins a que si en algun moment et sents molt pressionat, o tens molta feina o lo que sigui, puguis anar a uns espais que estem habilitant, que es diu Biblioteca, que és un espai on no es pot parlar, no es poden fer trucades, no es poden fer reunions, és un espai per poder pensar i reflexionar en les teves coses, i poder desconnectar una mica de la feina o de la pressió que tinguis en aquell moment, és el **Espacio Biblioteca**; fins a proporcionar eines als empleats per a que puguin mantenir un estil de vida saludable, per exemple a través de l'alimentació, fent esport... o sigui és un programa molt ampli.

Què serien aquest tipus d'eines?

Guies d'hàbits saludables. I això també ho treballem amb el departament de Nutrició, que ens pugui ajudar una mica. Doncs si hi ha algun empleat que necessita canviar l'alimentació doncs poder-lo assessorar, etc.

Per fer aquest projecte o d'altres, parleu amb els sindicats o d'altres representants dels empleats?

Sí, parla la directora de Recursos Humans que és la Iolanda, que ella sí que té més comunicació amb ells. La idea és que sempre estiguin informats de tot i si tenen algun... nosaltres no li diem sindicat, li diem *El Comité de Empresa*, però bueno, és lo mateix. I sí, sempre estan assabentats.

Parlant del Comit , tenim un equip que és diu *Comisión de Igualdad*, que està format per empleats del Comit  i empleats que no són del Comit , i està encapçalat per la Iolanda. Llavors la *Comisión de Igualdad*, lo que promou  s que hi hagi igualtat entre els empleats pel que fa a sexe (homes – dones), a tot tipus de religions, ètnies, nacionalitats, el que sigui. O sigui, és una comiss  que vetlla per la igualtat. I ells també es reuneixen periòdicament i van revisant tot tipus d'accions que es poden fer en aquest sentit. Per exemple, s'ha fet un document sobre com utilitzar llenguatge neutre, que hem de procurar les persones que treballem a comunicació i els *assistants*, secretaris i secretàries de la companyia, que envien comunicats externs o interns, sempre hem d'intentar utilitzar, bueno, hem d'intentar no, hem d'utilitzar un llenguatge neutre.  s a dir, no parlar de *compañeros*, si no de *compañeros y compañeras*. I coses aix . Aix  ho ha fet la *Comisión de Igualdad*. I tenen un espai a *l'Inside*, on van penjant totes aquestes coses. Doncs *la guía del lenguaje neutro; qu  hacer en caso de acoso en el trabajo...* o sigui, tot de coses que van recollint ells i van treballant, i les anem penjant a la intranet.

I des de Comunicació els hi doneu suport?

S . Nosaltres no estem a la comiss , perquè hi ha empleats de diferents departaments, que són la representació de tota la companyia, però en algun cas anem a les reunions i si necessiten... "doncs mira, necessitem comunicar tal, o hem de penjar a la intranet un document que acabem d'elaborar". Nosaltres els recolzem i els ajudem en tot lo que necessitin.

Tornant al tema dels horaris, hi ha alguna mesura més per fomentar la flexibilitat horària?

S . De fet jo ho vaig fer ahir, que seria treballar un dia a la setmana a casa. Quasi tots els empleats tenim port til, vam canviar tots els equips informàtics, que ho vam fer ara, fa poc. I la gent que ho havia demanat i realment, per necessitats del negoci  s bàsic que tinguin port til en lloc d'ordinador de sobre taula, doncs tots els que tenim port til, podem treballar des de casa un dia a la setmana.  s lo que li diem el *Agile Working*. Llavors aix , lo mateix que abans. Sempre que ho hagi dit al teu *line manager*, "Dem  em quedar  a casa perquè no tinc cap reunió i a casa avanço molt més." Doncs no hi ha cap problema de quedar-se a casa.

I pot ser qualsevol dia de la setmana?

Sí. A veure, va molt millor si hi ha alguna organització. Per exemple, s  que hi ha departaments, no sé si és Recursos Humans, crec que s , que Recursos Humans ho t  bastant estandarditzat. Doncs, com que son molts, que no coincideixi que hi ha un dia que tots estan a casa. Llavors, més o menys es van pantant. Doncs els dilluns ser  tal persona, dimarts tal... Nosaltres, per exemple, jo ho intento fer els dimecres, dimecres o dimarts. Divendres no, perquè és un dia que fem mitja jornada i sempre hi ha molta cosa el divendres a fer. I és millor que estigui aquí a l'oficina, però normalment intento que sigui els dimecres. Si tinc moltes reunions el dimecres i no ho puc moure, doncs aquell dimecres vinc i ja està, ja ho far  la setmana vinent, no hi ha problema.

Divendres feu fins al migdia?

S . Fem mitja jornada.

Llavors el servei de cantina  s només de dilluns a dijous?

No, el divendres també. Lo que passa és que per la tarda tanquen a les 16h. I tu pots anar dinar, o t'agafes el dinar i te l'emportes a casa. No hi ha problema.

Com funciona la cantina?

La cantina est  gestionada per Sodexo. Tot lo que són serveis generals, ho gestiona Sodexo. Des de *paqueteria, mensajer a, envíos* i de més; fins a la neteja de l'oficina i el servei de la cantina. Aquests serveis estan contractats amb Sodexo i  s un acord que té amb Sodexo a nivell global. O sigui, és un acord global, que est  des de fa uns anys, que no són només aquests serveis, per exemple, els telèfons, doncs a tot el mon, a Unilever tothom t  Vodafone. Són una serie de mesures que es van començar a prendre fa uns anys, de tenir proveidors globals que ens donin servei a tot el mon, a tots els països on treballem. Redueix costos també. Tenir un acord global sempre tens m s força per poder negociar que si fos a nivell local que tinguéssim els serveis contractats.

Quant costa el menú de la cantina als treballadors?

Bueno, tenim un servei també que són els tiquets restaurant. Quan estàvem a la Illa els tiquets restaurant eren de 10,50€, perquè allà no teníem cantina, llavors havíem de sortir a dinar a fora, i el preu estàndard d'un menú, doncs estava estipulat que eren 10,50€. Quan vam venir a Viladecans, es va fer la cantina i es va acordar que els preus serien més reduïts. Per exemple, un menú complet són 3,50€. Mig menú són 2€. Llavors tu tens, 3,50€ al dia per poder dinar a la cantina i pagar amb els tiquets. O sigui, tu no has de pagar de la teva butxaca i pagar en efectiu.

O sigui, que teniu tiquets restaurant que cobreixen l'import del dinar complet a la cantina.

Exacte. I els pots gastar aquí o guardar-te'l i portar-te un *tupper* i gastar-ho el cap de setmana, si vols, clar. Lo seu és gastar-ho aquí i no tenir que fer-te *tupper*. Al final, totes aquetes petites coses, són lo que et fa guanyar en qualitat de vida. Que no hagi d'arribar a casa i haver-te de fer el *tupper*. Però és decisió de cadascú.

I altres accions per fomentar el benestar dels treballadors aquí a les oficines?

Saps què passa, que ara estem posant en comú totes les accions que hem anat fent i que estem fent en aquest programa *Well Being* que es presenta el 4 de juny. Però altres accions que fem, doncs tenim vestidors a les oficines. Que si algú vol anar a caminar al migdia, o després, quan acaba la seva jornada, a caminar o a córrer, perquè estem en un lloc on hi ha... estem molt a prop de tot lo que és el Parc Agrari del Baix Llobregat, la platja... de fet si et vols anar a la platja, caminant seria una hora, però bueno, amb el cotxe són 10 minuts, està aquí al costat. O si vols anar a la muntanya, o lo que vulguis. Pots fer-ho i després venir aquí i dutxar-te, i te'n vas tranquil·lament.

Tenim una altra cosa per promoure que els empleats mengin fruita. Els empleats poden disposar de la fruita que tenim a cada planta. Estem dividits en tres plantes, i hi ha dos punts a cada planta on hi ha fruita que cada dia es canvia. És fruita fresca, per que, quan vulguis, si tens gana, puguis aixecar-te i menjar-te una poma, una taronja, el que vulguis. Això també és... jo considero que està dintre del programa del benestar dels empleats perquè promou el consum de fruita.

Tornant a la cantina, a la cantina sempre hi ha verdura. O sigui, tu pots triar perquè és com un *buffet*, però sempre hi ha verdura, carn a la planxa, peix a la planxa, amanides, o sigui, això si que intentem cuidar-ho de que no siguin menjars molt elaborats amb molt de greix o amb molts d'olis, si no que puguis triar una opció saludable. També tenim sempre uns cartells a la cantina, on es diu que "la fruita i la verdura de temporada és tal". No sé... a l'hivern les carxofes, ara a l'estiu doncs és el moment on hi ha més fruita, síndria, cireres, meló... tot això sempre hi ha uns cartells que ho expliquen "doncs mira, la fruita de temporada és aquesta, aquesta i aquesta", per si després, quan marxas a casa vols anar a comprar la súper, que sàpigues quina és la fruita de temporada, o si te la vols menjar aquí, doncs aquí també hi ha sempre fruita i verdura de temporada.

De fet, tenim un certificat que ens va donar la Generalitat que corrobora que en aquesta cantina, s'ofereix una dieta mediterrània i pots gaudir d'una dieta equilibrada i saludable dinant i esmorzant a la cantina.

He llegit al *Plan Unilever para una Vida Sostenible*, que teniu un programa que es diu *Lamplighter*. Què és aquest programa?

El programa *Lamplighter* es va llençar fa bastants anys, crec que deu tenir entre 7 o 8 anys. I ara la renovació d'aquest programa, o sigui l'extensió d'aquest programa, és el programa que presentarem el 4 de juny, el de *Salud y bienestar*. Perquè sempre intentem... estem molt marcats per lo que ens ve de global. Global ens diu, heu de fer una campanya de comunicació d'això, de lo altre... i la campanya de *Lamplighter* passa a ser, serà *Well being*, i nosaltres li diem *Salud y bienestar*. Sempre intentem traduir tot lo que ens ve de global, perquè hi ha part de la plantilla que parla anglès, llavors, llavors sempre tot, tot ho intentem traduir al castellà.

Llavors, venen unes línees de treball marcades a nivell global?

Sí, i nosaltres ho aterrem en el país. Ho fem més local. I sempre ho traduïm tot.

A part de traduir-ho, adapteu les accions?

Si ens arriba alguna cosa de global que podem adaptar ho fem. I bueno, a vegades hi ha campanyes que no tenen cap sentit aquí. Per exemple hi ha una campanya que és per promoure que realment hi hagi

paritat de sexes, que siguem el mateix percentatge d'homes que de dones. Aquí a Espanya això ja ho complim es de fa temps. Llavors a aquesta campanya no ens hi adherim, si no que potser ho fem una mica més a nivell informatiu, perquè aquí ja som 50-50 més o menys. O sigui que no tot lo que ve global ho apliquem, perquè hi ha vegades que no té sentit. Ho intentem localitzar, és a dir, fer-ho local.

A part de la cantina, teniu algun altre servei dintre de les oficines per millorar el benestar dels empleats?

Sí, hi ha una cosa que potser sembla una cosa banal, que és que tenim una perruqueria aquí a les oficines. Des que vam venir a Viladecans. Li diem *Tu salón*, i és una perruqueria on pots anar a pentinar-te, tallar-te el cabell, lo que sigui, i sempre és fan servir els productes de Tresemme o Timotei, que són els nostres productes. És un servei que realment també et proporciona una valor afegit, és a dir, doncs mira, tinc una estona en la que no tinc cap reunió i puc anar a la perruqueria i és una cosa que ja tens feta i nos has de fer després quan surtis de la feina. Hi ha molta gent que de fet se'n porta l'ordinador i mentre l'estan pentinant està treballant vull dir que...

Quins horaris té la perruqueria?

Obre dimecres, dijous i divendres pel empleats d'Unilever. I els dimarts per a les persones que treballen aquí a Unilever, però que no són empleats, com la gent de Sodexo, la gent d'Accenture. Sodexo són els de serveis generals. Accenture, per exemple és el *Third-party* que ens ajuda en tema de recursos humans. Hi ha cinc o sis persones d'Accenture que estan aquí a les oficines però que no són d'Unilever, llavors els dimarts poden anar a la perruqueria sempre i quan concertin cita amb la perruquera. I ells també poden anar i gaudir d'aquest servei. Llavors dimarts per a no empleats i dimecres, dijous i divendres pels empleats de 12h a 18h aproximadament. Depèn de les cites hi hagi.

Anna Montanyà de Comunicació seria "no empleada" d'Unilever?

Sí. Ella està dintre de l'equip de Comunicació, però no és empleada d'Unilever. També hi ha una advocada que és d'un bufet d'advocats extern, però ella està aquí, treballa amb l'equip de Legal. Hi ha també el servei d'informàtica, que hi ha un equip local de IT, però també hi ha dues persones que són externes. Hi ha molts auditors que potser estan un mes aquí i auditen coses de finances o de recursos humans, o del que sigui, que han d'estar un mes aquí i poden gaudir de certes coses que els empleats també poden utilitzar. Per exemple, la cantina, ells també poden anar, però el preu no és el mateix. Si nosaltres paguem 3,5€, ells paguen el preu d'un menú que seria al carrer, uns 7 o 8€. Però vull dir, estan integrats amb nosaltres. Lo que et deia, l'Anna forma part de l'equip de Comunicació, encara que la seva nòmina sigui d'una altra empresa, però ella és de l'equip. O la Vivian, que és l'advocada, ella també forma part de l'equip.

Hi ha coses que no... a lo millor si es fa un concurs intern, doncs no poden participar, o a la botiga no hi poden anar, però hi ha d'altres coses com la perruqueria o la cantina que sí que poden utilitzar.

Tenim el *Código Ético de Principios en el Negocio*, que és un codi que han de signar tots el proveïdors amb els que treballa Unilever, i és el mateix codi que han de seguir els empleats. Són una sèrie de normes ètiques que han de seguir els empleats i els proveïdors. És una cosa que ens engloba a tots una mica. Tots els empleats i no empleats, quan venen aquí se'ls hi dóna i se l'han de llegir per conèixer aquestes normes ètiques.

I temes de formació i de desenvolupament de carrera professional dintre de l'empresa?

Això sí que és un tema pròpiament de Recursos Humans. Hi ha un equip que és *l'equip de Learning i de Training*, que són els que treballen en aquest tema. Lo que tenim és un sistema de *e-learning* que tu pots fer cursos on-line. Hi ha uns cursos que són obligatoris, com no sé, el Codi d'Integritat, integritat però dins d'un marc legal, integritat amb els altres empleats, amb el proveïdors, i aquest és obligatori que l'has de fer, no sé si cada any o cada dos anys. Llavors envien un enllaç per e-mail i et diuen "abans de tal dia l'has de fer, si no ho fas contactarem amb el teu *line manager* i es prendran les mesures necessàries, etc."

I a part d'aquests cursos obligatoris hi ha altres cursos que tu pots anar fent, i que per exemple si són pel teu desenvolupament de carrera els has d'anar acordant amb el teu *line manager*. Doncs mira "has de fer aquest curs perquè crec que necessites millorar en treball en equip" o "millorar les teves habilitats de comunicació" o "millorar tal"... llavors hi ha tot un catàleg de cursos on-line en els que tu ets pots

apuntar i fer-los amb el teu ordinador. I en un passaport on-line vas acumulant tots els cursos que vas fent.

I pel que fa a les promocions, quan hi ha alguna vacant s'informa primer als empleats?

Sí, sí, sempre és té en compte els treballadors. Es publica a nivell intern primer, i és busca a la gent que pugui promocionar o que hagi dit que vol canviar de departament o que vol canviar de posició, perquè tu amb el teu *line manager*, amb el teu cap has de fer dues reunions a l'any per veure el teu progrés i en què pots millorar, en què pots reforçar les teves habilitats. Una és la Mid year review, que es fa ara al juny-juliol. És una reunió obligatòria, que has d'entrar on-line i dir "vale, ja he fet la reunió amb el meu cap". I a final d'any, que lo que fas és dir "vale, jo tenia aquest objectiu...". Sempre tens els 3+1, que són tres objectius de negoci més un personal, i cada any els has d'anar canviant i al final d'any es mira si realment els has complert o no i s'escriuen els objectius per l'any que ve. I la reunió del juny-juliol és per veure com vas complint els objectius, i si no, que has de fer per complir-los, etc. Són dues reunions obligatòries que tots els caps han de tenir amb els seus empleats per establir uns objectius que t'ajudaran en la teva carrera, en el teu pla de carrera. I això ho han de fer tots. L'Ana Palencia, per exemple l'ha de fer amb la seva cap europea; la seva cap europea ho ha de fer amb el cap global; el president ho ha de fer amb el seu cap també. O sigui, tothom ho ha de fer. Tothom té els seus objectius 3+1.

Mentre esperava a recepció, he vist a les pantalles una acció que es diu Cistella Ecològica. Me la podries explicar?

Sí. Li diem *del huerto a tu casa*. Això és una iniciativa que va sorgir quan vam venir a Viladecans, perquè és una ciutat bastant agrícola. Estem al Llobregat i dins del Par Agrari del Llobregat, és una de les ciutats on hi ha més terreny agrícola i més pagesos. Aquesta iniciativa realment és molt curiosa perquè tenim el contacte amb un agricultor d'aquí de Viladecans, que és un senyor que està jubilat, però que fa això quasi bé com a hobby. Llavors a ell el truquem, precisament els dijous i li diem "Mira Antoni, aquesta setmana..." perquè els empleats es poden apuntar i dir "vull una caixa de verdures" "doncs jo un meló, una síndria, una caixa de cireres...". O sigui, els empleats ens demanen i llavors nosaltres el truquem i li diem "Antoni, mira, que aquesta setmana hi ha quatre caixes de verdures i una de carxofes, o quatre de patates, lo que sigui" O "hi ha algú que m'ha demanat cireres". I ell ens diu "Doncs cireres avui no en tinc". I ell, el dijous ens diu, doncs tinc això, tinc lo altre, i llavors ve els divendres i ho ven. Ho ven a un preu que realment està molt bé. 5€ i és una caixa de verdures que hi ha de tot. Verdures de temporada perquè ell va els divendres al matí a recollir-ho i ens ho porta aquí al migdia. És un servei que està funcionant molt, molt bé, des del primer dia que el vam implantar, cada setmana hi ha peticions de caixes. I realment això és una altra cosa que ajuda a promoure el hàbits de vida saludable. També t'estalvies temps, perquè surt d'aquí els divendres amb la compra de la verdura, com a mínim feta.

També tenim una botiga aquí, que és la botiga d'Unilever, que també té uns horaris... depèn del dia té un horari o un altre, perquè per exemple, els dimecres venen els jubilats d'Unilever, que tenen aquest servei que poden seguir fent servir un cop s'han jubilat. Ells venen els dimecres i com que només poden venir un dia a la setmana arrasen, i el dijous al matí la botiga està tancada perquè s'ha de reposar tot lo que han comprat els jubilats el dia abans.

És una botiga en la que hi ha tots els productes d'Unilever i estan a la meitat de preu de lo que podries trobar en un supermercat. Òbviament perquè tots els empleats treballen directament perquè aquests productes estiguin al mercat i és un benefici més per a ells. També és sortir d'aquí amb la compra més o menys feta. El divendres te'n vas amb la caixa de les verdures, els gelats, les galetes,... amb mitja compra feta.

Quan vaig venir al febrer a entrevistar al Manel i l'Anna Montanyà, vaig veure a les pantalles que s'anunciaven entrades per anar al teatre. Em podries explicar què era això?

Sí. Unilever aquí, a Viladecans, és mecenes d'un teatre que hi ha a la ciutat que es diu Atrium. Aportem cada any una quantitat per promoure la cultura a la ciutat. Com a mecenes, tenim per a tots els espectacles, deu entrades gratis. Llavors lo que fem és posar-les al servei dels empleats, però a través d'un concurs. Llavors, cada dilluns, si aquella setmana hi ha espectacle a l'Atrium, posem a les pantalles una pregunta. Per exemple, si és el Latre que fa un monòleg, fem preguntes molt senzilles tipus "On va néixer el Latre?" o "Quin any va néixer?". Llavors els empleats, de seguida que ho veuen han de

contestar la pregunta a través d'un e-mail i els cinc primers que contesten s'emporten una entrada doble, o sigui, per ells i per una altra persona.

A vegades et qüestionen si realment la gent llegeix lo que hi ha a les pantalles, perquè són unes pantalles que són de reforç de missatges que estan anant a través d'altres canals, però quan hi ha un espectacle potent, com pot ser el Latre, el Mag Lari, una òpera, alguna cosa així bastant potent, te n'adones de que sí, de que sí que llegeixen lo que hi ha a les pantalles perquè ens contesten vint persones dient "La resposta és tal. M'ha tocat?".

Això del teatre només està a les pantalles?

Sí, això és un missatge que només posem a les pantalles. Les altres coses normalment sí que ho comuniquem a través del @news, de l'Inside, de l'e-mail, però això només surt a les pantalles. O sigui, que si no estàs atent a les pantalles el dilluns, et quedes sense entrada. Hi ha gent que potser ja té descarregat el programa d'espectacles que hi ha a l'Atrium durant aquells mes i estan atents, "Ostres vull anar a aquest, doncs el dilluns m'apunto a l'agenda que he de mirar les pantalles per poder contestar".

Realitzeu accions per fomentar i conscienciar els treballadors en temes de RSC i sostenibilitat?

Sí, per exemple, el *Plan Unilever para una Vida Sostenible*, sempre intentem que tots els empleats estiguin al dia del avanços que anem fent. Tots coneixen els tres pilars del pla. I promovem que ho sàpiguen, que siguin conscients i que intentin ells també amb petites accions poder col·laborar, si no és amb el pla, a cuidar el planeta. Per exemple, ara als lavabos de les oficines hem instal·lat un sensor, bueno, un temporitzador de que quan entres al lavabo encens la llum i s'apaga al cap de X temps. Això fins ara no el teníem, i moltes vegades entraves al lavabo i deies, ostres, algú s'ha deixat el llum encès. Ara a través d'aquests temporitzadors ja ens assegurem de que no es queden les llums enceses.

Igualment a les oficines. Hem instal·lat també temporitzadors als espais comuns, bueno, això sí que són sensors, que si no hi ha ningú la llum s'apaga. I això també són coses que es comuniquen als empleats per a que siguin conscients de que estem fent això i de que és una cosa que entre tots hem d'anar fent aquí i a casa, d'intentar reduir el consum energètic.

Quins son els espais comuns?

Doncs, aquí a les oficines, a part de la cantina i dels espais que hi ha a la planta baixa, a cadascuna de les tres plantes hi ha uns espais on pots fer reunions improvisades, o per exemple si hi ha algú que fa molts dies que no veus, doncs baixes i et menges un gelat en uns espais que tenim amb uns sofàs i on hi ha també les fonts típiques d'aigua (que surt aigua freda i aigua calenta) i tenim els nostres tés i infusions Lipton per a que puguin prendre's un té. Llavors hi ha aquest espai que és més ampli, i hi ha l'altre espai més petit que és on hi ha la fruita i gelats. Perquè tenim, a les tres plantes i a la planta baixa, neveres amb gelats per a que els empleats puguin menjar-se un gelat Frigo en qualsevol moment del dia.

I després també hi ha una altra cosa que tenim pels empleats, que és el Programa Unilever Contigo, que és un programa que... bueno, jo crec que la pota més àmplia d'aquest programa són els beneficis i els descomptes que tenen els empleats per ser empleats d'Unilever. I aquest programa aglutina tots els descomptes que tenim pels empleats. Hi ha descomptes des de l'Atrium, si t'has quedat sense entrada pel concurs, tens un 25% descompte per ser empleat d'Unilever. A l'Atrium també hi ha una piscina i un gimnàs, doncs també tenim descompte. Tenim descompte a altres gimnasos que hi ha per aquí a prop a la zona i alguns també a Barcelona per la gent que viu a Barcelona. Tenim descomptes a... com que el nostre proveïdor de viatges corporatius és el Corte Inglés, tenim descomptes per si ells després a nivell personal volen fer un viatge a l'estiu, a les vacances, quan sigui, també tenen descompte amb Viajes el Corte Inglés. Tenim una plataforma on-line molt gran que es diu així, Unilever Contigo, llavors allà pots entrar i descobrir tots els descomptes que tens, perquè hi ha des de descomptes en botigues de mascotes per si vols comprar-li el pinso al teu gos i tens un 5% de descompte, fins a descomptes a Sony per si t'has de comprar un ordinador. És molt, molt, molt ampli.

Això ho teniu a la Intranet?

Sí. I a la intranet també, en aquest espai es publiquen, lo que dèiem abans, les ofertes de treball a nivell intern, que es publiquen a nivell intern, però també hi ha ofertes per a que es puguin comunicar a algun familiar, per exemple una vacant de becari al departament de Vendes. Doncs es publica allà. Sobretot

són ofertes de becari, per si algú té un fill o un nebot o un cosí, o el que sigui que ha acabat la carrera i miren a veure si hi ha alguna oferta. Allà sempre es publiquen aquetes ofertes.

I també hi ha ofertes dels nostres proveïdors, també tenim contacte, perquè si hi ha alguna vacant, per exemple una agència de comunicació que necessita un dissenyador, doncs en ho diu i ho publiquem allà, per a que els empleats doncs això, si tenen un amic que és dissenyador i està buscant feina, doncs resulta que el proveïdor X d'Unilever necessita una persona que els hi faci els dissenys. També allà està publicat.

Com és la comunicació d'Unilever vers els empleats i a la inversa?

Sempre que hi ha un avís, un comunicat de, per exemple, amb el cas Pitiusa que va sortir als mitjans de comunicació que el nostre president, el Jaime, havia estat detingut en relació a aquest cas. El Jaime estava aquí a l'oficina, llavors molts empleats van veure la notícia pel seu mòbil o per on fos, que el titular de la Vanguardia era "*Jaime Aguilera, presidente de Unilever, detenido en este caso tal...*". Llavors clar, què vam fer? Immediatament es va enviar un comunicat a tots els empleats dient que "*Jaime está aquí, si queréis bajar y hablar con él, él personalmente os va atender*". Desmentint aquest titular.

Sempre intentem ser transparents, que la comunicació no sigui ni horitzontal ni vertical, sinó que sigui una comunicació en tots els sentits. Dels empleats cap als seus companys, cap als seus caps, dels caps cap a baix... o sigui... i amb total transparència. Ens reunim en reunió plenària cada trimestre, que això no sé si hi ha moltes empreses que ho puguin dir. Són reunions que fem un cop cada tres mesos, ens les que ens reuneixen a tots els empleats, els de vendes que poden venir, que per qüestions de negoci estiguin per Barcelona. I són unes reunions que fem cada tres mesos, ens reunim tots, tots, tots, tots a Viladecans a un espai que es diu Cubic i en aquestes reunions es presenten els resultats. O sigui, lo primer que fem és que el Jaime els hi dona la benvinguda i després de la benvinguda presenta els resultats del trimestre: "Hem perdut volum a tal negoci i hem guanyat a tal altre". O sigui, cada tres mesos sí o sí es fa la plenària. Llavors, jo crec que més transparència que això... vull dir... difícilment ho trobarem.

I lo que fem, pel tema d'escoltar els empleats i les seves necessitats, sempre, després de la plenària hi ha una enquesta de satisfacció. Llavors els empleats ens diuen, per exemple "No me ha gustado cómo Jaime ha presentado", o "me ha encantado como lo ha hecho Jaime" o "me gustaría...", una de les peticions que es va fer era que els agradava més, no que presentessin els directors, si no que presentessin els companys. Per exemple, si hi ha un projecte de Recursos Humans, vull que me'l presenti la Iolanda, però que també el presenti la persona que ha treballat en aquest projecte. O per exemple, m'agrada molt que l'Ana Palencia expliqui l'evolució del Plan Unilever, però vull també que participin altres empleats, i com que tenim el Comitè de Sostenibilitat, doncs moltes vegades presenten ells mateixos, les persones que formen part del Comitè. Això és una cosa que realment ens van demanar molt i ho estem complint, que és que les presentacions les facin els directius i els empleats que estan treballant en aquest projecte.

Llavors, el 4 de juny, que es presenta el projecte aquest de *Well being*, es presenta en una plenària. Intentem que duri un matí. Hi ha algun cop que sí que hi ha molt de contingut i dura matí i una mica de la tarda i ens quedem a dinar tots junt, però sempre intentem que comenci a les 9h i a les 13-14h estiguem tots enllestits per poder tornar a al oficina i seguir treballant.

Què s'explica exactament en aquestes plenàries?

Es presenten els resultats del negoci. Per exemple, a finals d'any marketing presenta els plans que tenen les marques per l'any següent. Es presenten els spots, per exemple. "Per Mimosín tindrem aquest spot que estarà durant tantes setmanes a la televisió", "Farem aquesta campanya de publicitat exterior tal"... marketing presenta els seus plans. Finances potser a vegades no té tanta participació, perquè ja es presenten els resultats que els presenta el Jaime. Logística, doncs "hem fet un projecte tal que ha tingut molt bons resultats" o "no ha tingut bons resultats i hem de millorar en tal cosa"... Intentem que cada àrea pugui presentar en la plenària.

I sempre, lo que hi ha al final de les plenàries, és un torn de preguntes per a que els empleats puguin preguntar els dubtes que els hagin sorgit al Jaime, a l'Ana, a la Iolanda, a qui sigui. I si no s'atreveixen a fer les preguntes en públic, lo que fem també és posar unes urnes amb uns papers per a que puguin deixar la seva pregunta. I al final de la reunió recollim les preguntes i les llegim nosaltres a qui toqui i les

respon al moment. O se'ls respon més tard a través d'un e-mail o de l'*Inside*, o de lo que sigui, si en aquell moment no es pot respondre.

De fet, lo que dèiem abans, de quan ens vam mudar que es va comunicar a l'octubre i no vam venir aquí fins al març-abril, es va comunicar en una plenària. Considerem que la millor manera de donar aquetes notícies que ens afecten a tots, que són tan importants, és en un lloc on estiguem tots junts i que es pugui afrontar cara a cara els dubtes que sorgeixin o les queixes, o el que sigui, que es puguin plantejar al Comitè de Direcció en aquell moment.

La gestió de les diferents accions, segons quines siguin depenen de Recursos Humans, Comunicació o ambdós departaments.

Sí.

En alguna acció determinada, participen altres departaments?

Clar, és que depèn molt de lo que sigui, però sempre és això, que intentem que tots els que formen part del projecte puguem treballar. I Comunicació sigui una mica l'eix de... per poder comunicar-ho als empleats, clar. Que al final és lo més important.

Unilever disposa de canals de comunicació ascendent que es puguin utilitzar per conèixer de les necessitats del empleats?

A les plenàries sempre es poden plantejar preguntes al final o suggeriments, o el que sigui. I després, a les oficines d'aquí de Viladecans tenim unes bústies de suggeriments per si hi ha algú que no s'atreveix a dir-ho per e-mail o en persona, pot plantejar el seu suggeriment o queixa o el que sigui a través d'aquetes bústies.

I bueno també és molt important que aquí, a les oficines, només els directius tenen despatx propi, tots els demés treballem en *open space*, i la comunicació amb el teu cap, amb el director és molt fluida i totalment transparent. Per exemple, l'Ana Palencia, que és la directora de comunicació, sempre té la porta del seu despatx oberta i passen mil persones, que a vegades vols parlar amb ella i quasi que no pots perquè no para d'atendre... a part de reunions, trobades informals del empleats que venen a dir-li "Ana, doncs tal, qual" "m'agradaria fer això...lo altre". Jo crec que tenim la sort de tenir uns directius que són molt planers i molt propers a la gent.

I lo que et deia, per exemple, això del Jaime que va sortir als titulars i tot i no era veritat, el Jaime estava aquí. I el Jaime al dia següent es va passejar per totes les plantes dient a la gent "si teniu algun dubte d'això que ha sortit als mitjans, m'ho podeu preguntar, estic aquí, no estic detingut, ni molt més". Va ser molt proper i es va apropar als empleats i els hi va dir "qualsevol cosa, em podeu preguntar sense cap problema".

L'enquesta que es fa després de les plenàries i la bústia de suggeriments, ho porteu des de Comunicació?

Sí. Llavors lo que fem quan ha passat un temps prudencial, des de que s'ha acabat la plenària, que poden ser dues o tres setmanes, recollim els resultats, jo li passo a l'Anna i l'Anna ho comparteix amb el Comitè Directiu, que es reuneix un cop al mes per diferents coses de negoci o de lo que sigui i l'Ana els hi comparteix un resum: "Doncs mira, a la última plenària ens van dir això, això i això. Què podríem fer per millorar?" o "Està molt bé que ens hagin dit això, que ho sapigüeu que els ha agradat molt tal".

I la bústia de suggeriment igual, nosaltres recollim els suggeriments, li passem a l'Ana i l'Ana les transmet al director pertinent, al departament que toqui o a la reunió del Comitè.

Estrella: Teniu estudi de clima?

Sí, cada any... bueno, no li diem així, no li diem estudi de clima, si no que és el *GPS (Global People Survey)*, que és una enquesta que es fa a nivell global. La fan totes els empleats d'Unilever, i va variant, o sigui, cada dos anys és per a tots els empleats. Llavors, un any la fan només els *line managers* o a partir d'un nivell... perquè aquí estem dividits en *work levels*, o sigui que cada empleat té un nivell 1, 2, 3, 4 o 5... no sé fins a on arriben, però... Llavors hi ha un any que potser és diu, doncs només *work level 2* cap amunt. Jo per exemple sóc 1, l'Ana és 3. I dins del 1, 2, 3 hi ha 1A, 1B, 1C és com per distingir el pla de carrera, doncs d'anar pujant de *work level*. I l'enquesta aquesta, cada dos anys la fa tothom, i cada any

la fan *els line manager*. Depèn de l'any. Però vaja, que sí que fem l'enquesta. Mesuren tot tipus de variables.

I per exemple, a finals d'any vam fer l'enquesta de *Riesgos psicosociales*, que és una enquesta més dirigida a la pressió que pots tenir en el lloc de treball, si sents que tens... que no pots treballar bé, perquè estàs molt pressionat, o al contrari. És una enquesta que es va fer fa uns mesos i a partir de les conclusions d'aquesta enquesta, doncs també s'han implantat les millores del *Plan de Salud y Bienestar*.

Llavors, a part de l'estudi que ve determinat a nivell global, aquí feu altres enquestes.

Sí. Anem fent enquestes.

I la *Global People Survey* és idèntica a tot el món?

Sí. Es fan les mateixes preguntes a tothom, empleats d'oficines, empleats de fàbriques, venedors... tothom fa la mateixa. Es fa on-line, i pels empleats que no tenen ordinadors, com passa a les fàbriques la fan en paper. I l'audita sempre una empresa externa, que són els que ens donen els resultats. I els resultats els comunica el president global, el Paul Polman, el CEO, els comunica a nivell global, i llavors a cada país els comunica el president (el Jaime), o la Iolanda. Si coincideix amb plenària, a la plenària, i si no a través d'un e-mail es diu "Ens heu dit que hem de millorar en això, això i això" "Que de l'anterior enquesta a aquesta hem millorat en tal cosa". Els resultats els presentem sempre.

Utilitzeu les pròpies parets com a canals de comunicació?

Sí totes les oficines, com que les vam poder fer des de zero, el que vam fer va ser posar missatges corporatius a les parets. Per exemple les sales, cada sala de reunions té el nom d'un producte. A la sala hi ha una frase de lo que és l'eslògan de la marca... sí, sí, a través de lo que és la decoració de les oficines també ens comuniquem. Abans utilitzàvem molt els pòsters. Ara els pòsters els tenim reservats per coses molt puntuals. Tot lo que es feia en pòster ara ho fem amb les pantalles.

I les accions de RSC dirigides a altres *stakeholders* que no són els empleats, les comuniqueu als empleats? Mitjançant quins canals?

Amb els mateixos canals. Sempre utilitzem els canals interns. Depèn de l'acció. Per exemple, lo que hem fet amb els instituts, els tallers d'autoestima, tenim una base de dades d'empleats que estan formats per poder fer aquests tallers, perquè l'han fet un altre any, perquè l'han fet cada any i ja ens ho demanen. Tenim aquesta base i se'ls envia un e-mail dient-los, els mes que ve comencem els tallers d'Autoestima Dove i tenim aquests tallers amb aquests horaris, els empleats es poden apuntar a fer el taller i això ho fem per e-mail.

O per exemple, la Caminada Solidària que fem cada any. La comuniquem a través de les pantalles i a través de la newsletter, perquè és una cosa que ja la coneixen de cada any, i per que es puguin apuntar per ser voluntaris. O bueno, la caminada no cal ni que siguin voluntaris, que vagin a caminar i participin a la iniciativa.

Depenent de cada acció busquem un canal o un altre per comunicar-ho.

I el seguiment del Plan Unilever para una Vida Sostenible, s'explica a les plenàries?

Sí.

ENTREVISTA A MARTÍNA MISERACHS

Responsable de las relaciones con empresas y otro tipo de instituciones en la Fundación Española de Dietistas y Nutricionistas (FEDN)

Explícame tu perfil, Martina. ¿Cuál es tu formación y función en la FEDN?

Me llamo Martina Miserachs y soy diplomada en Nutrición Humana y Dietética por la Universidad de Barcelona y también tengo un máster oficial en Seguridad Alimentaria por la Universidad de Barcelona, la Universidad Autónoma y la Agencia Catalana de Seguridad Alimentaria.

El cargo que tengo actualmente, soy la responsable de las relaciones con empresas y otro tipo de instituciones, como por ejemplo PsicoAldía, la Fundación Española del Corazón... no solamente trabajo con empresas si no que también con otro tipo de entidades. Por un aparte tengo este cargo, por el que estoy contratada, por decirlo de alguna manera, pero por otra parte, desde hace medio año aproximadamente formo parte del Patronato. El patronato de una fundación, es su órgano de gobierno. Cuando se constituyó la Fundación, el patronato se formó con todos los presidentes que había tenido la asociación, el responsable de la revista y algunos responsables de algunas áreas. Con el tiempo, algún patrón lo ha dejado y han entrado nuevos. Entonces, desde hace medio año, soy patrón.

Háblame de la FEDN ¿Es una asociación o una fundación? Porque por internet he visto ambas denominaciones.

En España, la figura del dietista-nutricionista es nueva. Hace 25 años se creó la Asociación Española de Dietistas-Nutricionistas con sede en Barcelona. Las profesiones que tienen un interés público (profesiones sanitarias, arquitectos, abogados...) están reguladas por un Colegio que es de ámbito autonómico o provincial, que vienen regulados por un Consejo que es un órgano que regula o pone en orden todos los colegios de ámbito autonómico. Como en España hace 25 años no existía ni la carrera de dietista-nutricionista, se creó una asociación profesional equivalente como a un colegio, pero de ámbito nacional. Desde la asociación se fue impulsando la figura del dietista-nutricionista y varios miembros crearon la carrera o fueron impulsando para que se creara la carrera.

Para poder crear un colegio, el primer paso es crear una asociación de ámbito autonómico, entonces se crearon varias asociaciones de ámbito autonómico y algunas de ellas consiguieron convertirse en colegio profesional. Se consiguió ir regularizando, normalizando la profesión. A partir de ahí se solicitó la creación del Consejo.

Entonces teníamos la asociación, en la cual yo tenía el mismo cargo que tengo ahora en la Fundación. Al crear el Consejo no tiene sentido mantener la asociación. Entonces preguntamos a los socios de la asociación si les parecía bien que reconvirtiésemos la asociación en dos entidades: en un consejo que llevara la parte más política y de regulación de la profesión, y en una fundación para llevar los temas más científicos (la revista científica, las colaboraciones de índole científica, los congresos, la formación, etc.).

Entonces, desde hace dos años, la asociación se ha diluido y se ha creado el Consejo y la Fundación, que están íntimamente relacionados. Entonces, el presidente de la AEDN (Asociación de Dietistas-Nutricionistas) es el presidente de la Fundación. Entonces, colaborar con el Día Nacional Contra el Colesterol, esto, que es más científico, se hace desde la Fundación.

¿Cómo está estructurada la fundación y cómo establece su relación con las empresas?

Tenemos un área para trabajar en la evidencia científica. No somos expertos en la elaboración de estudios, pero sí haciendo revisión bibliográfica, buscando el grado de evidencia de las cosas. Tenemos un equipo muy bueno catalogando el grado de evidencia de un estudio determinado. Y este grupo también lidera nuestra revista científica.

Tenemos el área de formación, porque también nos dedicamos a hacer formación continuada al dietista-nutricionista. Estamos centrados aún en el desarrollo de nuestra profesión.

Y respecto a lo que teníamos en la Asociación, hemos abierto dos nuevas áreas. Una es de comunicación, que aún no hemos empezado ninguna campaña, pero hasta ahora, directamente nosotros no nos habíamos dirigido a la población. Y nos hemos puesto como objetivo, más de cara al 2016, como mínimo liderar una o dos campañas cada año. Entonces a las empresas con las que

tengamos convenios, se les va a presentar la campaña y si se quieren sumar, perfecto. Porque nosotros, siempre nos hemos sumado a las campañas de otros. Y creemos que ha llegado el momento de poder hacer nosotros alguna campaña. Y por otra parte, vamos a abrir un área de cooperación. Vamos a crear una ONG que se llamará AlimentaAcción, que ya está creada pero tenemos que hacer un pequeño cambio estatutario.

Una de las cosas que hemos heredado de la Asociación y que continuamos haciendo son los convenios o relaciones con la industria agroalimentaria. ¿Qué incluyen estos convenios? Básicamente podríamos clasificar tres tipos de acciones:

1. Unas son las acciones que nosotros facilitamos con el fin de acercar la ciencia de la industria o el desarrollo de nuevos productos a nuestro dietista-nutricionista. Nuestro dietista-nutricionista, no todos, pero muchos tienen una consulta, nuestros pacientes, además de tomar medicamentos, lo que hacen es comer. La comida la compran en el supermercado, entonces, nuestro dietista tiene que estar informado de si los helados nuevos que han salido tienen menos de 100 calorías por ración, o si la margarina de Unilever tiene grasas trans o no. Entonces, una de las acciones que para nosotros es muy importante, es hacer de puente entre la industria alimentaria y nuestros profesionales sanitarios. Una de las posibilidades es a través de envíos electrónicos o newsletters cada vez que sacan un nuevo producto o cada vez se sacan un nuevo estudio vinculado a un ingrediente que tal... pues todo eso, nosotros hacemos de puente para llegar al dietista-nutricionista. Cualquier información que viene de nuestra mano está revisada por este grupo que te comentaba para asegurar que lo que se dice cumple la legislación vigente, que los estudios estén bien referenciados, que si hubieses algún estudio en contra, que también se diga.

Entonces, una posibilidad, o una de las acciones de los convenios, es acercar la ciencia de la industria a los nutricionistas y dietistas, tanto si son productos saludables como no. Es importante que el nutricionista sepa que ha salido un nuevo producto que tiene un perfil nutricional perfecto, como cuántas calorías tiene un bombón de chocolate, porque los pacientes comen bombones de chocolate, entonces el dietista o se informa yendo al supermercado cada dos por tres revisando la valoración nutricional de todo, o nosotros le podemos ir facilitando esta información. De algunos productos a lo mejor sólo damos la valoración nutricional, pero de productos que tienen un beneficio asociado, como puede ser la margarina Pro-Activ, aquí sí que tienes chica para explicar.

Nosotros hacemos de filtro en el sentido en que la información que le llega al dietista-nutricionista es veraz. No quiere decir que le estemos diciendo al dietista-nutricionista que tiene que recomendar este producto. A partir de aquí, cada uno es libre de hacer con esta información lo que quiera.

2. La industria nos busca para darle apoyo en acciones que hacen dirigidas a la población o incluso acciones dirigidas para posicionarse con otros profesionales. ¿Qué palabra utiliza la industria que nunca utilizamos? Nos buscan para que les avalemos. Aunque avalar, no podemos avalar nada. Por ejemplo, que no es el caso de Unilever, si viene una empresa porque quiere que pongamos nuestro logo para avalarle. No lo podemos hacer porque avalar conlleva responsabilidades directas. Llevaría a responder por el producto X. Entonces, ¿qué hacemos? nos sumamos a campañas, a productos, a acciones de educación... nos sumamos a distintas acciones. Esto ya es, la empresa organiza una acción determinada, crea un material determinado, porque claro, el abanico de posibilidades es todo lo que te puedas imaginar y más. Y entonces nosotros, cuando nos solicitan que colaboremos en una campaña, en la parte en la que nosotros participamos, lo que hacemos es que el grupo de expertos que lo revisan todo, revisan realmente que nuestro logo lo hayan puesto bien, que si ellos han hecho un folleto, que la información que aparece en el folleto... los mismos criterios por los cuales han revisado para la newsletter, revisamos cualquier sitio donde aparece nuestro logo.
3. Y habría otra posibilidad, que es que nosotros, dotamos de contenidos a la industria agroalimentaria. A partir de por ejemplo, informes.

Estos serían los tres grandes puntos del convenio. Acercar la industria al dietista; sumarnos o darles apoyo en acciones que ellos hagan dirigidas a otros colectivos; o dotarles de ciencia.

Cuando ya tenemos un convenio aprobado, los convenios se renuevan anuales. Pero cuando viene una empresa nueva y nos explica su historia y su propuesta. A partir de aquí su propuesta inicial la reconvertimos (esto no se puede, esto no sé qué, esto hay que reenfocarlo...), entonces una vez que hemos acordado qué es lo que queremos hacer juntos, todo esto tiene que pasar unos filtros. Esto cada vez que colaboramos con una empresa nueva. Cuando la propuesta está definida, encargo al departamento de informes y peritajes, un informe sobre la conveniencia o no de hacer este convenio con esta empresa. Por ejemplo, la empresa viene y nos dice, "Queremos poner vuestro logo aquí", y nosotros les respondemos "lo podremos hacer si tú cambias esto, esto y esto", entonces cuando te dicen "vale, estoy dispuesto a cambiarlo", hablo con el departamento de informes y les comunica "vamos a hacer esto con estos cambios, ¿Cómo lo veis?". Entonces ellos hacen el informe valorando si tiene sentido, mirando si se cumple la legislación vigente, mirando varios aspectos. Este informe se manda al patronato, y el patronato vota. Todo esto sin saber la contraprestación económica. Yo la sé y el presidente también. Se ha definido qué vamos a hacer, se hace un presupuesto, pero el patronato no sabe cuánto vale. Y una vez el patronato ha votado, se manda... tenemos un Comité Técnico Asesor constituido por unas veinte personas.

Entonces, yo al Comité Técnico Asesor les mando una explicación de cuál es la propuesta de esta empresa (qué es lo quiere de nosotros), les adjunto el informe del departamento de peritajes y votan. Y a partir de aquí, si sale que sí, se tira la colaboración para adelante. Y esto lo hacemos sólo la primera vez. Una vez han votado les decimos "habéis aceptado una colaboración por tanto" o "habéis rechazado una colaboración por tanto".

¿Estos convenios son por empresa o por un producto específico de una empresa?

Con Unilever no tenemos concesión del logo en producto, no ponemos nuestro logo en ningún producto. Sería por convenios que tienen acciones de mailings, showcook, talleres, intercambios de logos en las webs, hacer un informe. Esto con Unilever se hizo una vez y ya está, a pesar de que cada año revisamos qué acciones vamos a hacer. Si un año nos pidieran algo muy, muy, muy distinto, o que se alejara un poco de la esencia del convenio, se tendría que volver a votar.

Esto por una parte. Si nos piden logo, tiene que pasar el filtro. O si es una emisión en la tele, tiene que pasar. Y si es un convenio con una entidad, la Federación de asociaciones de diabéticos, esto pasa también por todo el filtro, a pesar de que el coste sea cero.

Si vamos a una televisión, lo que hacemos es que el brainstorming del anuncio, nuestro informe de peritaje va acompañado de un informe de la Asociación de usuarios de la comunicación. Tenemos un convenio con esta asociación, y ellos nos hacen un informe valorando si es adecuado o no, porque a nosotros hay muchos parámetros que se nos escapan, y por otra parte, hay veces que somos muy cerrados.

Entonces, cuando ya se firma el convenio y empezamos a hacer las acciones, ya es ir dotando de contenidos, revisar,... en función de lo que se haya acordado ya queda ejecutado el convenio.

¿Cómo es vuestra colaboración con Unilever?

Unilever para nosotros ha sido muy importante, porque supuso un empujón brutal, porque nos vinieron con una propuesta, -que a lo mejor ahora, les hubiésemos dicho que no-, porque antes no teníamos tantos filtros ni éramos tan puristas. Y nos vinieron para poner nuestro logo en un anuncio de Tulipán. Y gracias a poner nuestro logo en un anuncio de Tulipán y salir por la televisión, muchas empresas nos empezaron a pedir convenios. Unilever para nosotros es un partner que supuso un cambio, pudimos dar un salto muy muy importante en muchas cosas.

¿Por qué dentro de Unilever siempre hemos tenido grandes aliados? Tienen nutricionistas que son muy conscientes de la profesión y bueno, hay muchas empresas que les da igual poner un logo que otro. No todas las fundaciones y asociaciones trabajan como trabajamos nosotros, con todos estos filtros que te he explicado. Y bueno, tenemos una persona que es una nutricionista que es majísima que se llama Raquel Bernacer, ahora está en Róterdam, pero en su momento estaba en el departamento nutricional

de Unilever, y bueno, cuando surgió la posibilidad de buscar una entidad para poner el logo, ella vino directa. Y siempre Unilever ha confiado mucho en nosotros.

Y Unilever junto a otras dos empresas han sido las empresas con las que hemos trabajado muy muy cómodos, porque han sabido mucho... hay muchas empresas que no entienden que realmente un dietista-nutricionista es prescriptor de alimentos o de productos. Y hay empresas que se piensan que si informan a los médicos es suficiente, pero no es suficiente explicarle a un médico que determinado producto te puede ayudar a rebajar el colesterol, porque no bajan al detalle. Cuando vas a un médico no llegas al detalle de explicarle qué desayunas y cuándo preparas la merienda y que después no sé qué... no llegas al detalle de lo que pasa realmente en la cocina con el médico. Quien tiene tiempo de entrar al detalle de cómo se cocinan los alimentos, o cómo mejorar las técnicas culinarias es el dietista-nutricionista. Unilever siempre lo ha tenido muy claro, que tenían que invertir en la figura del dietista-nutricionista.

¿En qué acciones colaboráis con Unilever?

Unilever ya hace mucho tiempo que tiene... por una parte tiene margarinas, pero tiene.... Donde especialmente hemos trabajado nosotros es la parte de Pro-Activ, que es la línea que tiene esteroides vegetales y que te ayuda a bajar el colesterol. Es uno de los pocos productos que tienen un *claim* aprobado por la EFSA (European Food Safety Authority), entonces para nosotros es muy fácil.

Entonces, ¿De qué se ha dotado el contenido estos años? Por una parte en acercar la ciencia de los esteroides a los dietistas-nutricionistas. Hemos ido creando informes, porque a pesar de que haya suficiente evidencia científica, hay veces que nuestros profesionales, cuando salen de la universidad, no tienen toda la información, salen de la universidad y les continúan diciendo que la margarina más vale que no porque tiene grasas trans. Entonces, nuestro colectivo es muy joven. De manera que la información de qué es una margarina y qué no es se tiene que continuar dando. No todo el mundo sabe los beneficios de los esteroides vegetales. Entonces, desde un punto de vista científico se han preparado un par de informes (que en este caso los preparamos nosotros) y después estos informes se publicaron en nuestra revista científica. Y ahora, en el siguiente número se va a publicar otro. Esto por una parte.

Por otra parte, hace un par de años, creo, lo que hicimos fue... claro, cada año nos sentamos como mínimo una vez con Unilever para valorar cómo ha ido el año: si están contentos, si no están contentos, si hemos cubierto objetivos y qué nos planteamos para el año que viene. Esto lo hacemos con todas las empresas.

En el caso de Unilever, ¿quién es vuestro contacto?

Diana Roig y Blanca Lozano²¹¹.

Y una de las cosas, porque claro es que cada año le damos al vuelta a todo, venga ¿qué podemos hacer con los esteroides? Llega un momento que con Giuseppe entramos en un bucle... les dijimos, a ver ¿Los esteroides los puedes pasar por la paella o no? Porque claro, tanta margarina, margarina, pero ¿Tú puedes hacer un pastel con esteroides vegetales y que estos esteroides no se te destruyan? Entonces decíamos, oye, en vez de mandar tanta información, que ya les hemos atosigado mucho, ¿porqué no montamos unos *showcookings*? Porque Unilever tiene cocina en sus instalaciones y también chef. Justo se acababan de trasladar a Viladecans. Entonces, aprovechando sus instalaciones se hizo un *showcooking* dirigido a dietistas-nutricionistas, se les revisaba un poco qué eran los esteroides. Entonces el chef de Unilever les hacía una demostración y después ellos probaban los productos, porque aparte pasa una cosa, que no estamos acostumbrados a cocinar con margarina, entonces nos tiene que explicar cómo dorar un pescado con margarina. Fue muy chulo, y como la cosa fue muy bien, se replicó en varias ciudades.

En este caso, ¿la idea fue vuestra?

Sí, pero ellos lo llevaron a cabo. Nosotros lo sugerimos. Porque con Unilever hay suficiente confianza, entonces vamos lanzando, nosotros pedir, pedimos “oye ¿porqué no hacemos...?”

Entonces, ¿Las acciones no son siempre a petición de Unilever?

²¹¹ Ambas del departamento de Nutrición y Salud de Unilever

No. Es conjunto, las reuniones son un *brainstorming*. Ellos tienen unos objetivos muy claros. Porque a veces, por pedir, me encantaría hacer cosas con sus cremas de verduras, pero ellos nos dicen, este año, el dinero que tenemos lo vamos a utilizar en margarinas. Y entonces, Giuseppe que es el presidente y yo, nos entendemos muy bien y siempre intentamos ponernos en la piel del dietista-nutricionista, entonces pensamos ¿Cómo le podemos dar una vuelta un poco más? Entonces nos pareció que podría ser chulo o algo un poco distinto estos *showcookings*. Y funcionaron muy bien.

Entonces, con Unilever, cuando te digo que son unos grandes aliados es porque también, por ejemplo, el año pasado... nosotros cada dos años hacemos congresos. Nuestro dietista-nutricionista está muy descuidado por parte de la industria, y el año pasado con Unilever trabajamos conjuntamente, en este caso la idea fue de ellos. Porque nosotros les dijimos, haced herramientas y tal, la idea de los que te voy a explicar fue de ellos. Y nosotros lo revisamos...

¿Vosotros tenáis una necesidad y se la planteasteis a Unilever?

Sí. Y entonces ellos lo que hicieron fue una cosa muy mona que era un recetario. Cada dietista recibía uno. Este recetario era para utilizarlo para los pacientes. Hay una receta con una explicación, que de base tú la harías con mantequilla y entonces lo que se decía era: "Si tú cambias la mantequilla por esta margarina..." entonces hicieron como unos quesitos donde las grasas malas estaban en color roja y las buenas en verde. Entonces, ¿Sabes cuándo estiras en los libros de los niños? Hacían algo así. Entonces era, si tú le pones margarina, tal, y te queda en verde. Esto va muy bien en la consulta.

Unilever pasó la propuesta, siempre antes de mandarlo a imprimir, dónde iba nuestro logo y lo revisamos. Le sugerimos cambios, porque muchas veces la gente que tiene colesterol alto también tiene sobrepeso, entonces teníamos que incluir alguna receta hipocalórica. Entonces bueno, nuestro papel aquí fue un poco asesorar que nos parecían bien las recetas, incluir que alguna fuese hipocalórica. Y entonces, presentar este material en el congreso de octubre de 2014 en Valencia en el stand, donde la gente podía recoger este recetario.

¿Alguna acción más que hayáis realizado con Unilever?

Durante el año, han ido haciendo comunicaciones electrónicas.

Estas son las acciones que hemos ido haciendo dirigidas al dietista-nutricionista.

Y me olvido otra. Han hecho otra acción. Nosotros hasta ahora habíamos hecho sólo congresos generalistas dirigidos siempre a nuestros profesionales, no a consumidores ni a la población. Y este año hemos empezado a hacer jornadas exclusivas de una determinada temática. Hicimos en febrero el primer encuentro de dietistas-nutricionistas que trabajan en consulta, y lo hicimos en Barcelona. Unilever vino para presentar una nueva salsa, que aproveché ya que había dietistas en consulta, en este caso fue explicar qué virtudes tiene esta salsa, es una Ligeresa que la han reformulado, pero cuando te encuentras un paciente que no sabes qué decirle que no le gusta la verdura, no le gusta el pescado y tal, pues más vale que al menos le ponga una cucharada ¿de qué? Pues en lugar de bechamel o cualquier mayonesa, pues oye, si Ligeresa tiene menos calorías, pues al menos propón Ligeresa. Entonces aproveché estas jornadas, que tenía dietistas-nutricionistas sólo de consulta, claro, target maravilloso para explicar el lanzamiento de su nuevo producto. Esto es lo que hemos hecho con Unilever dirigido al dietista-nutricionista.

Esta acción ¿entraría dentro del segundo de los objetivos de la FEDN?

Exacto, y el último que es la elaboración de informes, también. Que también hemos elaborado algún informe.

¿Alguno de estos informes ha sido elaborado para el Día Nacional Contra el Colesterol?

Ese aparte. Porque una vez hicimos una revisión. Hace dos años hicimos uno, o hace tres. Y era una revisión de la evidencia científica.

Y entonces, hace dos años empezamos el día nacional del colesterol. ¿Cómo les ayudamos? Porque ellos tuvieron la idea. Les hicimos un poco de asesoramiento porque Giuseppe tenía idea de cómo crear un día Nacional, pero esto fue anecdótico. Entonces, ¿cómo colaboramos? Cada año hay un eje conductor, una temática determinada. Y entonces, nosotros colaboramos haciendo el informe científico que se presenta, que acompaña o justifica la temática que se presenta ese día. Porque tú, a la hora de abordar

el colesterol, lo puedes abordar de mil maneras distintas, por ejemplo el año pasado se hablaba de que el colesterol no tiene edad. Es decir, por lo distintos grupos poblacionales segmentados por edad, se valoraba la prevalencia en el colesterol y qué factores de riesgos van asociados a cada uno de los grupos poblacionales. Se sabe que actualmente hay mucha obesidad, se sabe qué tal y tal... entonces, se identificaba la prevalencia y los factores de riesgo asociados. Hace dos años, no te sé decir el título, pero se hizo un estudio valorando cual sería el target que realmente no necesitaría estatinas, y podría consumir esteroides vegetales.

Entonces, ¿cómo colaboramos? El día Nacional Contra el Colesterol es en septiembre, nosotros, conjuntamente Unilever con nosotros... ellos son los que definen la temática de cada año. Es decir, nos dicen "este año queremos hablar de los beneficios de los esteroides versus las estatinas" "este año queremos hablar de que el colesterol no tiene edad". Que no nos lo explican así, porque cuando la hablamos en febrero o en enero, aún no tienen el nombre de la campaña, nos dicen por ejemplo "queremos hablar del colesterol en distintos grupos de edades, la prevalencia y factores de riesgo".

¿Esto os lo dicen cuándo renováis los convenios?

Bueno, no. Renovando el convenio lo que haces es "muy bien, vamos a colaborar en el día nacional del colesterol, os vamos a hacer un informe y vamos a colaborar con un conferenciante". Después, cuando llega, cuando es el momento, se define la temática y, cómo Unilever son muy listos, ya nos pasan un posible guión de informe, diciendo "Nos gustaría que tocarais este punto, este punto y este otro". Entonces, nuestro grupo de expertos, revisa que todos los puntos se pueden abordar, porque de algunos, a veces no hay suficientes datos, que la temática nos da, que realmente hay contenido para hacer un informe sin explicar lo de siempre, aportando realmente datos nuevos, que no tiene por qué ser nuevos, pueden ser datos presentados de una manera distinta. Y entonces, nosotros lo que hacemos es confirmar que podemos hacer el encargo. O les hacemos sugerencias.

Una vez que ya estamos de acuerdo en lo que vamos a trabajar, a finales de mayo normalmente, lo que hacemos es entregarles un borrador con los resultados del estudio. Sin desarrollar el estudio. Les decimos "de este apartado vamos a decir que hay este grupo poblacional con esta prevalencia y sus factores de riesgo...". Lo trabajamos en bruto pero ya les damos todos los resultados. Ellos si tiene dudas, se lo miran con lupa... y ya tienen la chicha para a partir de aquí montar su estrategia de comunicación. Porque con el *timing* vamos justos. Para ellos no tener sorpresas con el resultado final, se lo pasamos en bruto, y cuando nos confirman, empezamos a escribirlo en bonito, y se les entrega a finales de junio. Ellos en julio es cuando empiezan a crear las notas de prensa. Nosotros las revisamos. En agosto nosotros estamos de vacaciones. Y en septiembre, como colaboramos es que una de las personas de nuestra fundación participa en su rueda de prensa con un pequeño *speech* en el que hace un mini resumen de los cuatro datos más importantes.

Que por cierto, nunca puede acudir el presidente de la FEDN, simplemente porque le coincide con un congreso que hay en Brasil al que acude cada año. Pero si no, lo lícito es que fuera el presidente.

Y básicamente en esto se basa, que nosotros dotamos de contenido a partir de la idea que ellos ya han tenido. Lo reforzamos con nuestro nombre, a ver, ellos ya tienen bastante peso, pero cuando hacen la nota de prensa en las que destacan resultados del estudio o del informe que hemos hecho, pues se pone "con la colaboración de la Fundación Española de Dietistas-Nutricionistas". Y si el día Nacional Contra el Colesterol hacen materiales, pues ponemos nuestro logo, y ya está.

¿Consideras que esta campaña ayuda a la FEDN a conseguir una mayor notoriedad con el consumidor final?

Con esta campaña sí. A ver, campañas importantes, para nosotros es interesante colaborar. Siempre. Y más de la marea que lo trabajan ellos. Porque a veces la campaña puede ser más o menos buena, pero hay veces que no hay contenido. Pero en esta, a nosotros nos supone un esfuerzo muy importante, pero nos lo pasamos bomba, para nosotros es un reto cada año, en muchos sentido, porque al fin y al cabo hablamos de colesterol. Pero en este caso, para nosotros es muy sencillo, en el sentido de que ellos nos lo dan muy masticado. Porque ellos dicen, "este año vamos a hablar de las edades" "este año cual es el target potencial de usar esteroides en lugar de estatinas". Lo tienen muy estudiado, y ya nos hacen una propuesta de índice. Entonces, nosotros al fin y al cabo es poner números, referenciar. A ver, no solamente ponemos números, es una manera de hablar, hay mucha búsqueda detrás, pero a nosotros no es relativamente sencillo porque ellos ya dan unas pautas desde el conocimiento. Porque Blanca

Lozano es dietista, Raquel Bernacer (que ahora ya no está aquí, pero está en la central) es dietista, Diana Roig creo que no es dietista, creo que es tecnóloga de los alimentos, pero sabe de lo que habla. Entonces es muy distinto que sea una agencia de comunicación la que nos diga de hacer algo y nos pasen un índice que no sabemos por donde cogerlo, que ellas, que son expertas. Entonces, tenemos que trabajar mucho pero disfrutamos y es un trabajo que es agradecido, porque, aparte, hay empresas que da la sensación de que tú te pegas la currada va a aquí o tal cual lo imprimen, pero es que estas se lo miran con lupa. Cosa que va muy bien, porque para nosotros sabemos que no es un trabajo que queda en saco roto. Para nosotros es muy interesante trabajar con Unilever en muchos sentidos.

Cuando Unilever lanza la temática para el Día Nacional Contra el Colesterol, ésta viene determinada por ellos, pero ¿en las reuniones que tenéis con Diana y con Blanca van surgiendo temas?

No, el hilo el Día Nacional del Colesterol lo marcan ellos. Hay temas a nivel estratégico, a nivel de marketing y muchas cosas que son ellos los que deciden. Nosotros a veces sugerimos temas. Por ejemplo, nosotros en 2016 vamos a organizar el congreso mundial de dietética y nutrición, y el eje conductor del congreso va a ser la sostenibilidad. Entonces nosotros, a partir del momento en que cogimos el testimonio de organizar este congreso y cuándo decidimos cuál era la temática, ¿qué hicimos? Con Unilever y con todas, les dijimos que en 2016 vamos a empapar a nuestro profesional de sostenibilidad, que sepáis que si queréis en alguno de los comunicados que hacéis actualmente queréis hablar de sostenibilidad, para nosotros tiene sentido.

Entonces, cuando se trata de vuestro primer objetivo (informar a los profesionales de los avances de la ciencia de la industria agroalimentaria), es la FEDN la que aporta la mayoría de las sugerencias; y cuando se trata del segundo objetivo (apoyar a la industria)...

Son ellos los que dictan, porque son ellos los que han decidido, por mil razones,.. ellos han estudiado mucho el por qué, el qué, el cómo... por lo que sea quieren hacer esto. Entonces nosotros decimos, muy bien, en base a esto vamos a hacerlo lo mejor posible. Y hay veces que tenemos que darle muchas vueltas, o que les tenemos que decir “esto no lo podemos enfocar así” “esto, porqué no lo enfocamos de esta manera”, pero la temática la deciden ellos.

El eje conductor viene definido por ello ¿eso no significa que presentan una propuesta cerrada que no está abierta a sugerencias?

No, para nada. Por ejemplo, la temática *el colesterol no tiene edad*, lo dicen ellos. Y el informe, ellos sugieren un guión y están absolutamente abiertos a cambio. Por ejemplo, este año, propusieron una cosa, nosotros al principio les dijimos que sí, pero cuando los expertos se pusieron me dijeron “ostras Martina, no”, claro yo llamé a Blanca y le dije “que donde dije digo, digo diego, que nos estamos dando cuenta que gran parte va a ser lo mismo que el año pasado”. Entonces le teníamos que dar una vuelta, y Unilever está muy abierto siempre a valorar cosas. Les dijimos, “creemos que tiene que ser así, pero si no lo queréis así, la opción B, es así, ¿cómo lo veis? En 48 horas, me habían llamado para decirme la opción A.

Entonces, ellos están abiertos, lo que pasa es que ellos saben mejor que nosotros cuál es la temática y el por qué. Porque nosotros no somos expertos en marketing. Y por ejemplo, cuando revisamos las *newsletters*, si vemos que algo no puede ser, se lo decimos y les damos una sugerencia. Cuando revisamos las *newsletters*, les decimos “no esto, no esto” y les hacemos una propuesta de cómo tendría que ser. Si lo dicen con otras palabras pero manteniendo la esencia, ya nos va bien. Porque nosotros no somos expertos en comunicación.

ANEXO 5: Ficheros de catalogación de las observaciones

FICHERO DE CATALOGACIÓN: TALLER “RSE EN SU DIMENSIÓN SOCIAL: LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON EL TERRITORIO”

En este caso se trata de observar un ejemplo de la comunicación que realiza Unilever sobre su RSC, concretamente a través de la participación de Unilever y el ayuntamiento de Viladecans en un acto público organizado por un medio especializado en RSC (Corresponsables).

Las categorías de análisis a tener en cuenta son:

- Descripción de la acción, es decir, observar en qué consiste la actividad.
- El papel que juegan Unilever y el ayuntamiento de Viladecans en la comunicación de la RSC de Unilever.
- El departamento de Unilever encargado de la comunicación de la RSC.
- Contenido de la información divulgada.

FICHERO DE CATALOGACIÓN: DESAYUNO SALUDABLE PAN CON TULIPÁN E HIGIENE BUCAL SIGNAL

La observación de la actividad *Desayuno saludable pan con Tulipán e higiene bucal Signal* es de interés ya que permite ver cómo es el proceso de implementación de una acción de RSC de Unilever. Por consiguiente, las categorías de análisis a tener en cuenta son:

- El contenido de la propia acción, es decir observar de primera mano, en qué consiste la actividad.
- El departamento responsable de la implementación.
- Otros departamentos implicados en la implementación.
- La relación establecida entre el colegio y Unilever.
- El rol de la escuela.
- La obtención de *feedback*.
- Las reacciones de los beneficiarios.

FICHERO DE CATALOGACIÓN: VISITA DE LOS CAMPOS DE CULTIVO, FÁBRICA Y LABORATORIO DE AGRAZ

La visita de los campos de cultivo, fábrica y laboratorio tiene un doble objetivo, y por consiguiente, dos grandes categorías de análisis:

- Conocimiento del proveedor de Unilever (su manera de trabajar y el producto que provee).
- Observación directa de las acciones de cultivo sostenible realizadas en Agraz. De las diferentes acciones mencionadas por Víctor y Raúl de Agraz en la entrevista realizada, durante la visita se pueden observar las siguientes:
 - Nesidiocoris

- Control del suelo (fertilizantes)
- Sondas de medición de la humedad
- Biodiversidad
- Formación
- Los implicados en el día a día de la implementación de las acciones.

FICHERO DE CATALOGACIÓN: ACTO DE CLAUSURA DEL CONCURSO *EL GRAN ESTALVI*

El acto de clausura del concurso *El Gran Estalvi* está organizado por ayuntamiento de Viladecans y Unilever. De este modo, se convierte en una oportunidad para poder observar cómo trabajan de manera conjunta el ayuntamiento y Unilever.

Las categorías de análisis a tener en cuenta son:

- Descripción del acto de clausura, es decir, observar en qué consiste el evento.
- El papel de Unilever y el ayuntamiento de Viladecans en la organización del acto.
- Los portavoces de Unilever y el ayuntamiento de Viladecans durante el acto.
- El departamento de Unilever responsable del acto.
- Las reacciones de los beneficiarios.
- Presencia de medios de comunicación.

Además, a raíz de los discursos de Quim Casas, Ana Palencia y Carles Ruíz, la doctoranda decide añadir cuatro categorías de análisis durante el transcurso de la propia observación. Éstas son:

- El concurso *El Gran Estalvi*.
- El encaje de necesidades en la creación del concurso.
- Los implicados en la implementación del concurso.
- El seguimiento y control de la acción.

FICHERO DE CATALOGACIÓN: TALLERES DE AUTOESTIMA DOVE

La observación de la actividad *Talleres de autoestima Dove*, es de interés ya que permite ver cómo es el proceso de implementación de una acción de RSC de Unilever. Por consiguiente, las categorías de análisis a tener en cuenta son:

- El contenido de la propia acción, es decir observar de primera mano, en qué consiste la actividad.
- El departamento responsable de la implementación.
- Otros departamentos implicados en la implementación.
- La relación establecida entre el instituto y Unilever.
- El rol del instituto.
- La obtención de *feedback*.
- Las reacciones de los beneficiarios.

FICHERO DE CATALOGACIÓN: VISITA DE LAS OFICINAS DE UNILEVER ESPAÑA

La visita de las oficinas de Unilever tiene como objetivo poder observar el cumplimiento de alguna de las acciones de RSC que Unilever realiza para sus empleados. De este modo, se fijan como categorías de análisis a tener en cuenta durante la visita, las áreas de trabajo en materia de RSC para el *stakeholders* “empleados” establecidas en la *figura 23. Áreas de trabajo en materia de RSC* del apartado 3.3.3.3. *Implementación del marco teórico*.

Una vez efectuada la visita, se determina que de las diferentes áreas de trabajo en materia de RSC dirigidas a los empleados, las que se han podido observar, y por consiguiente representan las categorías de análisis de esta observación, son:

- Conciliación vida laboral-familiar.
- Seguridad y salud laboral.
- Transparencia y comunicación.
- Beneficios para mejorar la calidad de vida de los empleados.

También se tendrán en cuenta acciones dirigidas a conseguir una reducción del consumo energético de las oficinas.

FICHERO DE CATALOGACIÓN: CAMINATA SOLIDARIA

La observación de la Caminata Solidaria es de interés ya que permite ver cómo es el proceso de implementación de una acción de RSC de Unilever y cuál es el grado de participación de la ciudadanía de Viladecans. Las categorías de análisis a tener en cuenta son:

- Descripción de la acción, es decir, observar en qué consiste la actividad.
- El grado de participación en la actividad.
- El papel del Departamento de Comunicación en la implementación de la caminata.
- Los *partners* implicados en la implementación de la caminata.

Mientras se realiza la observación, a partir del transcurso de la acción se decide añadir una nueva categoría de análisis:

- Presencia de medios de comunicación

ANEXO 6: Cronología y documentación visual de las observaciones

TALLER “RSE EN SU DIMENSIÓN SOCIAL: LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON EL TERRITORIO”

El taller está programado dentro de la 63 jornada de Corresponsables titulada “10 años de la RSE/Sostenibilidad en Iberoamérica: lecciones aprendidas y desafíos de futuro”

Se realiza entre las 16:15h y las 17:15h del 5 de marzo de 2015 en el edificio de CaixaForum de Barcelona.

Durante el taller, los ponentes responden a dos cuestiones:

- *¿Cómo veis que ha evolucionado la relación entre empresa y sociedad en los últimos 10 años? ¿Cual pensáis que es la situación en estos momentos? ¿Cuál sería el reto?*
- *¿Cómo os relacionáis con el auditorio, con la sociedad, con el entorno dónde estáis ubicadas?*

Los ponentes del taller, por orden de aparición en la fotografía²¹² de izquierda a derecha son los siguientes:

- Guiomar Todó, responsable de la sede de Catalunya y de Marketing Territorial en Save the Children.
- Miguel Vallejo, responsable Serveis a Empreses del Ayuntamiento de Viladecans.
- Joan Fontrodona, profesor de ética empresarial en IESE Business School.
- Marina Jarque, directora de Comunicación Corporativa y RRII del Ayuntamiento de Viladecans, como moderadora de la mesa.
- Nuria Latorre, directora estratégica de clientes de Aguas de Barcelona.
- Iris Pérez, responsable de Comunicación *Home and Personal Care* y RSC de Unilever.



Fotografía de la mesa de ponentes del taller

²¹² Fotografía realizada por la doctoranda durante el acto.

Programa de la 63 Jornada Corresponsables

Horario: de 8.30h a 14.00h

Media Responsable celebrará, el próximo 5 de marzo en Barcelona, la 63 Jornada Corresponsables de presentación de la décima edición del *Anuario Corresponsables*, en la que se reflexionará sobre los '10 años de la RSE/Sostenibilidad en Iberoamérica: lecciones aprendidas y desafíos de futuro'.

- 8.30h-9.00h INSCRIPCIONES ASISTENTES**
- 9.00h-9.30h INAUGURACIÓN INSTITUCIONAL**
Intervención de Joana Ortega, vicepresidenta de la Generalitat de Catalunya y de Angel Pes, subdirector general de CaixaBank (proyección en vídeo)
- AJUNTAMENT DE BARCELONA:** Lourdes Sugranyes, directora operativa de Promoción del Territorio y Comercio de Barcelona Activa (Área de Economía, Empresa y Empleo del Ajuntament de Barcelona)
- CAIXABANK:** Olga Durich, gerente de Responsabilidad Corporativa y Reputación
- CAMBRA DE BARCELONA:** Josep Santacreu, presidente de su Grupo de RSE, así como de Respon.cat y de la Fundación DKV Integralia
- GENERALITAT DE CATALUNYA:** Xavier López, director general de Economía Social y Cooperativa y Trabajo Autónomo
- MEDIARESPONSABLE:** Marcos González, CEO y presidente de Corresponsables y de su Fundación.
- 9.30h-11.15h DIEZ AÑOS DE RSE EN LAS GRANDES EMPRESAS: BALANCE Y RETOS**
AQUALOGY: Narciso Berberana, director general
- BBVA:** Lidia del Pozo, directora de Programas y Patrocinios Sociales
- COCA-COLA IBERIA:** Juan José Litrán, director de Relaciones Corporativas
- GAS NATURAL FENOSA:** Antonio Fuertes, gerente de Reputación y RC
- HENKEL:** Elisenda Ballester, directora de Comunicación
- LEROY MERLIN:** Rodrigo de Salas, director de Comunicación y RSE
Moderar: Joan Fontrodona, profesor de Ética Empresarial en IESE Business School
- 11.15h-11.45h PAUSA-CAFÉ**
- 11.45h-12.45h ENTREGA DE RECONOCIMIENTOS A LOS ALIADOS DE CORRESPONSABLES EN SUS PRIMEROS DIEZ AÑOS**
- 12.45h-13.45h EVOLUCIÓN DE LA RSE DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**
CONGRESO DE LOS DIPUTADOS: Carles Campuzano, diputado de CIU
- ESADE:** Enrique López, secretario general
- FORÉTICA:** Natalia Montero, responsable de Comunicación
- FUNDACIÓN PIMEC:** Ramon Vila, presidente
- FUNDACIÓN SERES:** Ana Sainz, directora general
- TV3:** Pilar Antillach, periodista y miembro del departamento de RSE
Moderar: Juan Royo, director de Cultura RSC
- 13.45h-14.00h PROYECCIÓN DEL CORTOMETRAJE 'EL CORREDOR'**. Dirigido por José Luis Montesinos y Premio Gaudi 2015, el corto promueve la ayuda a las pymes y autónomos que han renunciado a su actividad debido a la crisis y sus consecuencias.
- 14.00h- 14.15h CLAUSURA**
Albert Bosch. Su larga trayectoria de aventurero y emprendedor le han hecho experto en la gestión de proyectos ambiciosos que requieren mucho compromiso, pasión, esfuerzo y gestión del liderazgo.
- 14.15h CÓCTEL GRATUITO PARA LOS ASISTENTES A LOS TALLERES**

Programa de los Talleres Corresponsables

Horario: de 15.15h a 17.15h

Durante la tarde se realizarán una serie de Talleres Monográficos en los que se hará balance de estos últimos diez años y se analizarán los retos futuros en algunas de las temáticas que más interés despiertan en materia de RSE de la mano de las empresas y de sus grupos de interés, fomentando el diálogo y la comunicación también con los asistentes.

<p>15.15h-16.15h</p> <p>"La RSE en su dimensión ambiental: cuidado del entorno, agua, eficiencia energética y lucha contra el cambio climático"</p> <p>Promovido por </p> <p>Acciónatura: Stefan Esser, Cambio global e innovación. Eco-union: Jérémie Fosse, Fundador y director Gas Natural Fenosa: María González, Control y Gestión Ambiental Generalitat de Catalunya: Salvador Samitier, jefe de la Oficina de Cambio Climático Leroy Merlin: Rodrigo de Salas, director de Comunicación y RSE <i>Moderar: Sandra Pina, socia de Quiero salvar el mundo haciendo marketing y directora de Sustainable Brands Barcelona</i></p>	<p>15.15h-16.15h</p> <p>"Educación financiera: clave para el progreso social"</p> <p>Promovido por </p> <p>Instituto de Estudios Financieros: Josep Soler, director general Asociación Española de Banca: David Martín, asesor de Presidencia BBVA: Lidia del Pozo, directora de Programas y Patrocinios Sociales Junior Achievement: Blanca Narváez, directora <i>Moderar: Ismael Vallés, socio director de Valores & Marketing</i></p>	<p>16.15h-17.15h</p> <p>"Empresa saludable y laboralmente responsable: cómo promover el bienestar de los trabajadores"</p> <p>Promovido por </p> <p>CCOO: Salvador Seliva, coordinador de RSE en Cataluña Fundación Factor Humà: Francesc Fransi, miembro de la Comisión Consultiva Gas Natural Fenosa: Jesús Aparicio, Vigilancia de la Salud Reylsyer: Lucio Fernández, director de RRHH y RSE <i>Moderar: Edita Olabizola, coordinadora de la Comisión de RSC de Aedipe y consultora en Desarrollo Organizacional</i></p>	<p>16.15h-17.15h</p> <p>"RSE en su dimensión social: la empresa y su relación con el territorio"</p> <p>Promovido por  </p> <p>Agua de Barcelona: Nuria Laborde, directora estratégica de clientes Ajuntament de Viladecans: Mª José Arco, directora del Centro de Promoción Económica y Servicios a Empresas Can Calderón IESE Business School: Joan Fontrodona, profesor de Ética Empresarial Save the Children: Guiomar Tadó, responsable de la sede de Catalunya y de Marketing Territorial Unilever: Iris Pérez, responsable de Comunicación HPC y RSC <i>Moderar: Marina Jarque, directora de Comunicación Corporativa y RRI de l'Ajuntament de Viladecans</i></p>
---	---	---	--

DESAYUNO SALUDABLE PAN CON TULIPÁN E HIGIENE BUCAL SIGNAL

Asistencia de la doctoranda a las charlas realizadas a los alumnos de primero y segundo de primaria del colegio público *Escola Mediterrànea* de Viladecans, el 17 de marzo de 2015.

Para estas charlas acuden dos nutricionistas (Laura y Martina), contratadas especialmente para esta actividad, e Imma Pérez, colaboradora del Departamento de Comunicación de Unilever.

A las 8:35h, la doctoranda llega a la estación de RENFE de Viladecans, dónde es recogida por Imma Pérez para ir en coche hasta la *Escola Mediterrànea*. A las 8:50h llegan al colegio. Allí, la doctoranda conoce y puede hablar con las dos nutricionistas que van a realizar la actividad, mientras Imma Pérez se presenta a las profesoras de primero de primaria. Posteriormente entre Imma y las nutricionistas preparan el material para la charla.

A las 9:00h entran los niños a clase y se inician dos charlas simultáneas a los dos grupos de primero de primaria de la escuela. La doctoranda asiste a la charla impartida por Laura para la clase de *Primero A*.

Tras la presentación de la profesora a los alumnos de la nutricionista (Laura) y explicación de lo que van a realizar, a las 9:10h se inicia la actividad. Durante unos 30 minutos, Laura explica a los niños la importancia y cómo debe ser un desayuno saludable. Posteriormente se les explica que hay que lavarse los dientes dos o tres veces al día. Para acabar los 30 minutos de charla, se realiza un juego para reforzar lo explicado.

A las 9:45h se acaba la charla y comienza el desayuno con productos facilitados por Unilever: leche y polvos de chocolate, pan de molde, margarina Tulipán, galletas Flora y brochetas de fruta. Durante el desayuno, la doctoranda tiene la oportunidad de hablar con los niños para conocer qué les ha parecido la actividad. Cuando acaba el desayuno, se recogen las mesas y los alumnos van al patio. A la vuelta reciben, un calendario y un estuche (pasta +cepillo) para lavarse los dientes.

A las 10:30h los alumnos ya están en el patio. En este momento Imma aprovecha para hablar con la profesora sobre cómo ha ido la actividad.

A las 10:45h el equipo de Unilever cambia de aula para preparar las sesiones para los alumnos de segundo de primaria. Se repite la misma secuencia:

- A las 10:45h Imma se presenta a la profesora y se prepara el material.
- A las 11:00h entran los niños a clase.
- A las 11:10h comienza la charla.
- A las 11:45h se empieza con el desayuno.
- A las 12:15h se reparten los calendarios y estuches con pasta y cepillo de dientes.
- A las 12:30h finaliza la actividad.

En esta segunda sesión, la doctoranda asiste a la charla impartida por Martina.

Al salir del colegio, Imma y las nutricionistas comentan la jornada y se coordinan para la próxima charla.

Durante esta actividad no se ha efectuado un registro visual del desarrollo de la actividad, ya que se realiza en el interior de los centros educativos y aparecen menores. No obstante, se dispone de fotografías de los obsequios entregados por Unilever a los niños²¹³, al finalizar la actividad.



Calendario y neceser con dentífrico y cepillo para lavarse los dientes.

VISITA DE LOS CAMPOS DE CULTIVO, FÁBRICA Y LABORATORIO DE AGRAZ

Al acabar la entrevista realizada a Víctor y Raúl²¹⁴ en las oficinas de Agraz en Villafranco del Guediana (provincia de Badajoz), la investigadora puede ver el cuaderno de agricultura sostenible que elabora Agraz para trasladar la información de Unilever a los agricultores.



Portada del manual de sostenibilidad de Agraz

²¹³ Fotografías realizadas por la doctoranda durante el acto.

²¹⁴ Sustainability Manager y Plant Sustainability Manager de Agraz.

Índice del "Manual de Sostenibilidad y buenas prácticas agrícolas de Agraz C-14"

- Guía de buenas prácticas en la fertilización.....	3
- Principios generales de la gestión integrada de plagas.....	5
- Guía sobre seguridad en el uso de productos agroquímicos.....	7
- Medidas favorecedoras de biodiversidad.....	16
- Real Decreto 1/2011: ley de aguas.....	17
- Real Decreto 1416/2001: envases de productos fitosanitarios.....	18
- Directiva del Consejo 91/676/CEE relativa a la protección de las aguas contra la contaminación producida por nitratos.....	19
- Directiva 86/278/CEE relativa a la protección del medio ambiente y, en particular, de los suelos, en la utilización de los lodos de depuradora en agricultura.....	19
- Plan de gestión de energía.....	20
- Plan de gestión de residuos agrícolas.....	27
- Procedimiento operativo estándar documentado para el cultivo de tomate de industria.....	30
- Deficiencias y excesos nutricionales en tomate.....	31
- Evaluación de riesgos.....	37

Índice del manual de sostenibilidad de Agraz

Posteriormente, Víctor y Raúl llevan a la doctoranda a visitar dos fincas de cultivo de tomate²¹⁵. Estas visitas se realizan entre las 11:00h y las 13:30h del 6 de abril de 2015.

La fecha de la visita es clave, ya que permite ver cómo realizan el proceso de trasplante de la planta del tomate de los invernaderos al campo. De camino, en coche a la primera finca, se observan los invernaderos en los que se siembra la planta.

La primera finca que se visita es la de *Aldea de Conde*, en Talavera la Real. Durante el momento de la visita, en la finca se está realizando el trasplante al campo de tomates a los que se les ha aplicado la nesidiocoris. A lo largo de la visita se habla con el encargado de la finca, Antonio Tienza y se observa el equipo utilizado para medir la humedad del suelo (sondas) y las cintas de riego.



Proceso trasplante de los tomates (Finca Aldea de Conde)

²¹⁵ Las fotografías de los campos de cultivo han sido realizadas por la doctoranda durante la visita.



Sonda de medición de la humedad y cintas de riego (Finca Aldea de Conde)

Posteriormente se visita la finca *La Piñuela*, en la que se ha realizado el proyecto de biodiversidad comentado durante la entrevista.



Proyecto de biodiversidad (Finca La Piñuela)



Refugios para insectos auxiliares de la agricultura (abejas y avispas)



Cajas nido para paseriformes insectívoros



Cajas nido para cernícalo primilla



Refugios para reptiles

Durante la visita a esta finca, Raúl toma una muestra de tierra para realizar un posterior análisis.



Raúl tomando una muestra de tierra

Después de ver los campos de cultivo, entre las 12:30h y las 13:15h se realiza un recorrido por la fábrica y el laboratorio de Agraz, que acaba con una muestra y cata de los productos fabricados por Agraz.



Muestras de tomate, concentrado, a dados y en polvo fabricado por Agraz

ACTO DE CLAUSURA DEL CONCURSO *EL GRAN ESTALVI*

El ayuntamiento envía la siguiente invitación para asistir al acto:

es complauen a convidar-vos a l'acte de lliurament de premis del concurs **"El Gran Estalvi. El primer concurs que reduïx factures i cuida el planeta"**, que tindrà lloc el proper **dijous 16 d'abril, a les 19.30 hores**, a les oficines de l'empresa Unilever (c. Tecnologia, 19, Edifici Dinamarca, Viladecans Business Park).

Unilever i Ajuntament també us volen donar les gràcies pel vostre interès i participació en el certamen. De ben segur, la vostra contribució a aquesta iniciativa pionera redunđa en benefici de la qualitat del nostre entorn i del medi ambient en general.

Us hi esperem!

Es prega confirmar assistència al
c/e protocol@viladecans.cat
o als telèfons 93 635 19 96 i 93 635 18 43

La invitación a la investigadora es enviada por e-mail, concretamente por Francesca Sola, responsable de relaciones externas, protocolo y organización de actos institucionales del ayuntamiento de Viladecans.

El acto de clausura del concurso *El Gran Estalvi*²¹⁶ se realiza entre las 19:30h y las 20:30h del 16 de abril de 2015 en una de las salas de la planta baja de las oficinas de Unilever en Viladecans.

La llegada de la doctoranda a las oficinas de Unilever se produce a las 19:20h. Es recibida por Francesca Sola, quién registra a todos los asistentes y los acompaña a la sala del acto, mientras que los niños son enviados a otra estancia con servicio de guardería.

Al entrar a la sala, la doctoranda se encuentra con Imma Pérez e Iris Pérez de Comunicación de Unilever y con Marina Jarque, responsable de comunicación del ayuntamiento.

Fotografías de decoración de la sala



Escenario



Mensajes en las paredes



Monedas de chocolate en los asientos

El acto comienza a las 19:35 y es conducido por Quim Casas, actor y presentador.

A las 19:40h toma la palabra Ana Palencia, directora de comunicación de Unilever España, quién saluda a los asistentes, felicita a los participantes y menciona los ahorros conseguidos durante el concurso.

A las 19:45h se inicia la entrega de premios. Los premios concedidos, por orden de entrega son:

- Premio especial para la comunidad que menos CO² ha generado. Valorado en 200€.
- Premio categoría A: viviendas Unifamiliares. Valorado en 800€.
- Premio categoría B: comunidades de hasta cuatro viviendas. Valorado en 2000€.
- Premio categoría C: comunidades de hasta veinticinco viviendas. Valorado en 4000€.
- Premio categoría D: comunidades con más de 25 viviendas. Valorado en 6000€.

Los premios son comunicados por el presentador. Los premiados suben al escenario, reciben el cheque de manos de Ana Palencia y el alcalde de Viladecans, se realiza una foto y los premiados explican alguna iniciativa que hayan realizado para reducir su consumo de agua y energía.

²¹⁶ Las fotografías del acto han sido realizadas por la doctoranda

Fotografías del acto



El presentador con la directora de comunicación de Unilever y el alcalde de Viladecans. Los medios de comunicación fotografiando el acto. Una de las comunidades de vecinos premiadas.

A las 20:00h finaliza la entrega de premios y el alcalde de Viladecans, Carles Ruiz, realiza su parlamento.

Cierra el acto el presentador dando la gracias a todos los que han hecho posible esta iniciativa: el equipo de gobierno del ayuntamiento, Unilever y el clúster de Eficiencia Energética.

A las 20:00h finaliza la presentación. Se realiza una fotografía con todos los organizadores y premiados. Finalmente de 20:15 a 20:30h, los asistentes disfrutaron de un pequeño pisolabis. Durante este rato, la investigadora aprovecha para hablar con los premiados, concretamente con las comunidades de vecinos que han ganado en las categorías C y D.

TALLERES DE AUTOESTIMA DOVE

Asistencia de la doctoranda a un taller de *Autoestima Dove* ofrecido a los alumnos de la clase de segundo D de la ESO del *Instituto de secundaria Sales* de Viladecans, el 6 de mayo de 2015.

Se realizan dos charlas simultáneas, una impartida por Diana Roig, responsable de nutrición y salud en Unilever, que acude como voluntaria, y otra impartida por Imma Pérez, colaboradora del Departamento de Comunicación de Unilever

A las 12:50h, la doctoranda llega a la puerta del recinto del instituto Sales. Allí se encuentra con Imma Pérez y Diana Roig. Entran al recinto e Imma Pérez se presenta a la profesora con la que había coordinado la actividad a través de e-mails. Esta profesora las acompaña a las aulas en las que se va a realizar la actividad.

A las 13:10h, tras la presentación de la profesora a los alumnos de Imma y explicación de lo que van a realizar, comienza la sesión. Durante unos 30 minutos, Imma explica a la clase las

presiones relacionadas con la apariencia, la manipulación de las imágenes en los medios²¹⁷ y los problemas que puede causar.

A las 13:40h se realiza un juego en parejas que consiste en decir algo que les gusta del compañero. De 13:50h a 14:05h se comentan los resultados entre toda la clase. A las 14:10h se acaba la charla con un reparto de productos Dove (Mini Body Milk, Gel y desodorante) y una última ficha para que realicen en casa.

Durante esta actividad no se ha realizado un registro visual del desarrollo de la actividad, ya que se realiza en el interior de los centros educativos y aparecen menores. No obstante, sí que se dispone de la portada del Power Point utilizado por Unilever durante la charla y de la ficha entregada a los alumnos para la realización del juego en parejas.



Material utilizado por Unilever durante la charla

VISITA DE LAS OFICINAS DE UNILEVER ESPAÑA

La visita a las oficinas de Unilever en Viladecans se realiza el 12 de mayo entre las 17:00h y las 18:00h. Iris Pérez, del Departamento de Comunicación de Unilever es la encargada de hacer de guía durante la visita²¹⁸. Ésta se puede dividir en tres partes: llegada y recepción, visita de la planta baja y visita de la primera planta.

Llegada y recepción

La doctoranda llega a las oficinas de Unilever y espera en recepción a ser atendida por Iris Pérez. En ese espacio de tiempo, se observa el exterior del edificio y la recepción.

²¹⁷ Se proyecta el video en el que se observa la manipulación de las imágenes www.youtube.com/watch?v=hibyAJOSW8U última revisión 26/11/15

²¹⁸ Durante la visita no se pueden realizar fotografías, por lo que la documentación visual de las oficinas es con fotografías facilitadas por Unilever e imágenes obtenidas de un video-entrevista de Jaime Aguilera para el diario Expansión (www.expansion.com/2014/02/28/directivos/1393620243.html última revisión 3/12/2015).



Exterior de las oficinas de Unilever
(Fuente: Archivo de Unilever)



Recepción de las oficinas de Unilever
(Fuente: Expansión.com)

Visita de la planta baja

La visita a la planta de las instalaciones, consta de un recorrido por las siguientes zonas:

- La cantina.
- La cocina experimental
- Los vestidores.
- El supermercado de productos Unilever.
- La peluquería para empleados.
- La sala de pruebas de lavadora.
- Los baños.



Cantina (Fuente: Expansión.com)



Servicio de peluquería
(Fuente: Archivo de Unilever)



Supermercado de productos Unilever
(Fuente: Expansión.com)

Visita de la primera planta

Durante el recorrido por las instalaciones, Iris explica que las plantas 1, 2 y 3 son iguales, presentando la misma estructura, por lo que solamente se visita la primera planta, haciendo un recorrido por las siguientes zonas:

- Escaleras de acceso de la planta baja a la primera planta.
- Zonas de trabajo.
- Zonas de descanso
- Zona de basuras y reciclaje centralizado.
- Zona de impresoras centralizadas.



Zona de trabajo (Fuente: Archivo de Unilever)



Zona de reciclaje
(Fuente: Expansión.com)

CAMINATA SOLIDARIA

Participación de la doctoranda en la Caminata Solidaria²¹⁹ realizada en Viladecans el 7 de junio de 2015 a las 10:00h.

Llegada de la doctoranda a las 9:40h a la Avinguda del Germans Gabrielistes, punto de inicio del recorrido. En el punto de inicio se encuentran Ana Palencia e Iris Pérez junto a muchos otros voluntarios que están preparando la entrega de lotes de productos Unilever que se realizará al acabar la marcha.

²¹⁹ Las fotografías del acto han sido realizadas por la doctoranda

A las 10:15h se da el pistoletazo de salida y se inicia la marcha. Entre el recorrido destaca el paso por las oficinas de Unilever en Viladecans y el punto medio del recorrido al pasar por la Torre Roja, un edificio emblemático de la ciudad.



Punto de inicio de la caminata



Momento de paso por las oficinas de Unilever



Punto intermedio de la caminata



Final de la caminata y recogida de lotes

La doctoranda finaliza el recorrido a las 11:15h, llegando al punto de recogida de los lotes de productos Unilever.



Entrega de lotes y ejemplo de lote dado con productos de Unilever

ANEXO 7: Modelos de los monitores de reputación Merco y Reprtrak

Dimensiones de la reputación según el modelo Reprtrak



La RSC, representada por las dimensiones de *citizenship* (ciudadanía), *governance* (integridad) y *workplace* (entorno de trabajo), suponen el 41% de la reputación.

(Fernando Prado, director de Reputation Institute, en una entrevista para Expok <http://www.expoknews.com/rse-la-mitad-de-la-reputacion-corporativa/> última revisión 04/07/2015)

Fuente imagen: Reputation Institute <http://reputationinstitute.es/acerca-de-reputation-institute/category/el-modelo-reprtrak> última revisión 04/07/2015

Dimensiones de la reputación según el modelo Merco

GRUPO DE EXPERTOS	DIMENSIÓN MERCOS	VARIABLE DE EVALUACIÓN
Analistas financieros	Resultados Económico-Financieros	Resultados económico-financieros
		Calidad de la información económica
ONGs	Ética y Responsabilidad Corporativa	Compromiso con la comunidad
		Responsabilidad social y medioambiental
Asociaciones de consumidores	Calidad de la Oferta Comercial	Calidad de producto-servicio
		Respeto a los derechos del consumidor
Sindicatos	Reputación Interna	Calidad laboral
Periodistas Económicos	Ética y Responsabilidad Corporativa	Transparencia informativa
		Accesibilidad
Catedráticos de Economía y Empresa	Dirección y Gestión	Calidad de la gestión empresarial
		Innovación

Fuente: Merco (2013, 15)

ANEXO 8: Tesis españolas sobre RSC

TÍTULO	EL VALOR AÑADIDO COMO INDICADOR ECONOMICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA: UNA APLICACION EMPIRICA.
Autor	Hernández García, M. Carmen
Universidad	Universidad de La Laguna
Departamento	Grado de doctor en Ciencias Económicas y Empresariales
Fecha lectura	01/01/1998
Enfoque	Contabilidad-finanzas
Principal objetivo	Objetivo general: análisis de la RSC de la empresa en base a la información contable, tomando como variable principal el valor añadido. Objetivos específicos: La contribución al análisis de comportamientos económico-financieros de las empresas. La contrastación del contenido informativo que poseen los estados contables, en el sentido de valorar la capacidad predictiva de los informes financieros.
Tipo de investigación	1. Análisis de los aspectos teóricos de la RS en el ámbito empresarial y propuesta de un modelo económico financiero de análisis de la misma. 2. Estudio de la RSC de las empresas canarias a través de la aplicación del modelo propuesto y validación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de técnicas estadísticas (uso de dos técnicas de análisis financiero: análisis de corte transversal y análisis temporal).
Organizaciones analizadas	Una muestra de empresas canarias, extraída de la Central de Balances de la Universidad de La Laguna, que se clasifica en seis grandes sectores: agricultura-pesca, industria, construcción, comercio, hostelería y otros servicios.
Región estudiada	Islas Canarias
Principales conclusiones	La aplicación del modelo a la muestra permite decir que las características económico-financieras de las distintas actividades económicas condicionan una determinada distribución de renta y por tanto inciden en la responsabilidad social de la empresa, al influir en la participación relativa de los distintos factores en la misma. En este sentido, los resultados de la investigación confirman la existencia de actividades más responsables que otras. Los resultados también ponen de manifiesto La existencia de otras variables, no estrictamente económico-financieras, que también influyen en la generación y distribución de renta, como pueden ser determinadas políticas estatales como por ejemplo los incentivos a la inversión o políticas internas a la empresa, como la elección entre mayor pago de dividendos o mayor autofinanciación.

TÍTULO	LA PERCEPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA POR PARTE DE LA ALTA DIRECCIÓN
Autor	Godos Díez, Jose Luis de
Universidad	Universidad de León
Departamento	Dirección y Economía de la Empresa
Fecha lectura	02/03/2012
Enfoque	Administración y gestión de empresas (la percepción de los directivos)
Principal objetivo	Objetivo general: Analizar el papel que juegan los altos directivos y sus percepciones para la implementación y desarrollo de prácticas de RSC. Objetivos específicos: - Analizar cómo perciben la RSC los altos directivos de empresas en España. - Estudiar la importancia de los altos directivos para la implantación de la RSC - Profundizar en el papel que los accionistas y la alta dirección pueden jugar a la hora de incorporar acciones socialmente responsables a la empresa.
Tipo de investigación	1) Encuesta a 324 altos directivos españoles para conocer cómo perciben la RSC. 2) Encuesta a 149 directivos en España, para conocer si el perfil directivo (enfoque Agencia-Stewardship) influye. 3) Encuesta a 128 empresas para verificar que una mayor participación en el capital por parte del primer gran accionista puede derivar en un mayor compromiso con la RSC.
Organizaciones analizadas	La muestra de empresas, extraída de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), consta de empresas que cumplen los siguientes criterios: a) más de 250 empleados, b) domicilio social en España, y c) Cuentas Anuales del último año disponible, 2006, depositadas.
Región estudiada	España
Principales conclusiones	1) Los resultados revelan la existencia de dos grupos de directivos según la relevancia concedida a la RSC, encontrándose diferencias significativas entre ellos a partir de las características de sus empresas pero no de las personales. 2) Los resultados mostraron que los directivos <i>stewards</i> , frente a los agentes, tienden a asignar más importancia a la RSC y a promover la implantación de prácticas socialmente responsables. 3) Los resultados del análisis de regresión realizado sugieren que una mayor participación en el capital por parte del primer gran accionista puede derivar en un mayor compromiso con la RSC.

TÍTULO	MARKETING, PROTOCOLO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS EMPRESAS DEL IBEX 35
Autor	Maqueda Solórzano, Maider
Universidad	Universidad Camilo José Cela
Departamento	Administración de empresas
Fecha lectura	30/11/2012
Enfoque	Marketing
Principal objetivo	Identificar las tendencias actuales en el comportamiento responsable de las empresas del IBEX 35.
Tipo de investigación	Cuestionario a los responsables de las empresas que forman el IBEX35 con el fin de analizar la utilización de las diferentes herramientas de protocolo y RSE y estudiar el comportamiento y evolución de los distintos indicadores de medida diseñados al efecto a lo largo de los años 2007-2009.
Orgs. analizadas	IBEX 35
Región estudiada	España
Principales conclusiones	Los atributos de la RSE que aportan mayor valor son la reputación, la gestión del riesgo y la eficiencia laboral; por el contrario, tiene in menor impacto sobre la posición competitiva. Las compañías del IBEX 35, que en los últimos años han realizado grandes avances en el ámbito de la comunicación de sus políticas de RSE, parecen no haber priorizado la evaluación del retorno (existe un escaso conocimiento claro del retorno que suponen las acciones e RSE para la empresa). Priorizar la evaluación del retorno se considera necesaria, por el autor de la tesis, para que la RSE pase de ser una fuerza impulsora de la reputación, a serlo también de la competitividad.

TÍTULO	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL: UN ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS COTIZADAS DE ALEMANIA, ESPAÑA Y REINO UNIDO
Autor	Aranguren Gómez, Nagore
Universidad	Universidad de Deusto
Departamento	Economía y Dirección de Empresas de San Sebastián
Fecha lectura	17/01/2008
Enfoque	Comunicación
Principal objetivo	Comparar el grado de divulgación de información sobre RSC entre empresas cotizadas de Alemania, España y Reino Unido, a nivel de categorías, de elementos, de empresas y de sectores, además de identificar las características asociadas a una mayor divulgación de información.
Tipo de investigación	Análisis de contenido, siguiendo un esquema de clasificación con 5 categorías (empleados, medio ambiente, comunidad, consumidores y productos y ética) y a la medición del grado de divulgación a través de la construcción de índices de divulgación de información sobre la base de una escala de tres valores (0, 1,2).
Orgs. analizadas	Empresas líderes cotizantes en los principales índices bursátiles de los tres países
Región estudiada	Alemania, España y Reino Unido
Principales conclusiones	Los resultados del estudio empírico han revelado que existen diferencias entre las empresas de los tres países cuanto a revelación de información sobre responsabilidad social en su conjunto y a nivel de categorías, exceptuando la categoría de

TÍTULO	FACTORES DE DESEMPEÑO Y DE INFORMACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA PYME
Autor	Hernández Pajares, Julio César
Universidad	Universidad de Zaragoza
Departamento	Contabilidad y Finanzas
Fecha lectura	16/04/2012
Enfoque	Contabilidad-finanzas
Principal objetivo	Definir un modelo de comportamiento de las Pymes que explique el desempeño de RSC y sostenibilidad, basado en la influencia de los grupos de interés, la postura estratégica de sus gestores y el nivel de los recursos económicos, tamaño e implementación de sistemas de gestión.
Tipo de investigación	Análisis de contenido de las memorias de RSC o de sostenibilidad de 21 empresas (años 2006-2009) y estudio de casos mediante entrevistas semi-estructuradas y directas con los gestores-propietarios de 4 PYMES españolas y 3 peruanas.
Orgs. analizadas	PYME's españolas que han publicado memorias de RSC/sostenibilidad de acuerdo a los criterios GRI.
Región estudiada	España
Principales conclusiones	El desempeño de RSC e información de sostenibilidad de las PYME se encuentra en un nivel inicial y no considera un enfoque estratégico. Se requiere la promoción de entidades públicas y privadas para mejorar dicho desempeño

TÍTULO	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR HOTELERO. ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES
Autor	Jiménez Jiménez, M ^a del Amor
Universidad	Universidad de Sevilla
Departamento	Economía Financiera y Dirección de Operaciones
Fecha lectura	18/06/2012
Enfoque	Administración y gestión de empresas
Principal objetivo	Objetivo general: Conocer cómo los establecimientos hoteleros están integrando la RSC en sus procesos de gestión y dirección, a nivel estratégico y operativo. Objetivos específicos: - Conocer la relevancia de la RSE para las cadenas hoteleras y cómo la integran en sus procesos de gestión a nivel estratégico y operativo. - Conocer la implicación de los grupos de interés en el ámbito de la RSE en las cadenas hoteleras.
Tipo de investigación	Estudio de casos múltiples (4 casos) mediante revisión documental, cuestionario, entrevistas en profundidad y observación directa.
Orgs. analizadas	Empresas hoteleras
Región estudiada	España
Principales conclusiones	No existe un modelo de gestión socialmente responsable único, cada empresa encuentra el suyo. Se reconoce que la implantación de la RSE mejora la calidad en el servicio y, por consiguiente, la posición competitiva. La gestión de los grupos de interés tiene un elevado reconocimiento, no obstante, el desarrollo formal de la misma prosee diferentes niveles de progreso. Los principales cambios en RSC asumidos por estas empresas han sido: la inclusión de la RSC en la cultura organizativa, la incorporación de la RSC en la estrategia empresarial, la reestructuración del organigrama (área RSC), y la redefinición de las responsabilidades de los empleados.

TÍTULO	RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS CLUBS DE FUTBOL: PROPUESTA DE MODELO
Autor	de Paula Rêgo, André
Universidad	Universidad de Granada
Departamento	Administración y gestión de empresas
Fecha lectura	16/10/2012
Enfoque	Administración y gestión de empresas
Principal objetivo	Conocer la realidad de la RSC en el deporte, sus características, la comunicación, la influencia de acciones de RSC afecta la percepción de los aficionados.
Tipo de investigación	Análisis de contenido web; y análisis cuantitativo, a partir de cuestionarios on-line, para medir la percepción de 406 aficionados de fútbol.
Orgs. analizadas	Clubs de fútbol
Región estudiada	España y Portugal
Principales conclusiones	Ser socialmente responsable es un factor clave para conseguir una buena imagen y reputación corporativas, pues la acción de la RSC relacionada a los 5 grupos planteados (filantropía, educación, salud, medioambiente y afición), influye directamente sobre las variables estudiadas (satisfacción, compromiso y lealtad) y significativamente en la imagen de marca, y a través de ella en la reputación.

TÍTULO	ANÁLISIS DEL PROCESO DE ELABORACION E IMPLANTACION DE INSTRUMENTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
Autor	Duran Heras, Alicia
Universidad	Universidad Carlos III de Madrid
Departamento	Dep. Ingeniería Mecánica y de Organización Industrial
Fecha lectura	30/11/2005
Enfoque	Administración y gestión de empresas
Principal objetivo	Analizar el fundamento teórico de la RSC y el proceso de promoción y desarrollo de la RSC, estudiando el papel que desempeñan los distintos tipos de organizaciones y de instrumentos utilizados
Tipo de investigación	Estudio de casos múltiples, mediante el Metodo del caso simple, el método Action Research y el método Insider Action Research
Orgs. analizadas	Observatorio RSC, Telefónica, Pacto Mundial, Ingeniería sin Fronteras
Región estudiada	España
Principales conclusiones	Propuesta de un modelo de análisis integrado, orientado a explicitar la lógica subyacente al fenómeno de la RSC. En el modelo de conceptualiza el concepto de RSC y se estudian los mecanismos de intervención de los gobiernos y otros agentes. De las conclusiones también destaca que la promoción de la RSC se está llevando a cabo mediante la creación de instrumentos RSC y potenciación de organizaciones "instrumentales" específicas para el desarrollo de instrumentos.

TÍTULO	COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: IMAGEN E IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA COMO ANTECEDENTES DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR
Autor	Currás Pérez, Rafael Martín
Universidad	Universitat de València
Departamento	Dep. Comercialización e Investigación de Mercados
Fecha lectura	23/11/2007
Enfoque	Marketing
Principal objetivo	Analizar el papel que desempeñan la imagen y la identificación entre empresa y consumidor en la respuesta de éste ante aquellos esfuerzos promocionales en que la marca se posiciona como entidad socialmente responsable.
Tipo de investigación	Partiendo de una revisión de la literatura, se proponen 3 modelos de relaciones causales que hacen referencia (1) al proceso de formación de imagen de RSC, (2) a la influencia de la imagen de RSC en la identificación C-E y (3) a las consecuencias afectivas y comportamentales sobre el consumidor de la identificación C-E basada en la imagen de RSC. Estos modelos se contrastan empíricamente: Fases: una cualitativa (dinámicas de grupo) y dos cuantitativas (encuestas con cuestionario estructurado). Estímulos: Anuncios publicitarios en medio impreso (2 escenarios: congruencia funcional y simbólica alta – congruencia funcional y simbólica baja). Universo: Consumidores de seguros y productos de aseo e higiene personal mayores de 18 años. Ámbito: Madrid, Valencia, Barcelona, Sevilla y La Coruña. Muestra: 595 encuestas válidas. 296 Mapfre y 299 Dove.
Orgs. analizadas	Dove (Unilever) y Mapfre
Región estudiada	España
Principales conclusiones	Se ha demostrado que la imagen de RSC que la marca sea capaz de proyectar influye positivamente en la identificación de los consumidores con la misma, y a través de este estado cognitivo de conexión y cercanía con la marca, se generan respuestas positivas de carácter afectivo y conativo del consumidor respecto a la misma.

TÍTULO	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, GOBIERNO CORPORATIVO Y PERFORMANCE FINANCIERO: UN ESTUDIO INTERDISCIPLINAR ENTRE LAS FINANZAS Y LA PSICOLOGÍA
Autor	Alonso Mollar, Eduardo
Universidad	Universitat de València
Departamento	Facultad de Psicología
Fecha lectura	21/11/2013
Enfoque	Contabilidad-finanzas
Principal objetivo	Buscar la existencia de relaciones entre la performance financiera y el comportamiento de determinados atributos del consejo de administración
Tipo de investigación	Realización de un análisis mediante el Modelo de Coeficientes Constantes o Pool de Datos y el Modelo de Efectos Individuales. La muestra ha sido de 81 empresas españolas. La información necesaria de estas empresas se ha extraído de las webs de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y de la Bolsa de Madrid; y de las bases de datos de Spencer Stuart, SABI y la aplicación "Personal Broker".
Organizaciones analizadas	Empresas españolas que cotizan en bolsa y presentan Informe Anual de Gobierno Corporativo. Pertencientes a seis sectores: - Petróleo y energía - Materiales básicos, industria y construcción. - Bienes de Consumo - Servicios de Consumo. - Servicios financieros e inmobiliarias. - Tecnología y Telecomunicaciones
Región estudiada	España
Principales conclusiones	El Consejo como tal, no es un indicador significativo y directo que globalmente considerado pueda explicar el comportamiento del performance financiera de la empresa, como eje clave de la RSC

TÍTULO	APROXIMACIÓN A UN MODELO INTEGRAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA: REFLEXIONES Y PROPUESTAS DE UN MODELO
Autor	Almagro García, Juan José
Universidad	Universidad de Cádiz
Departamento	Dep. Psicología
Fecha lectura	20/07/2007
Enfoque	Administración y gestión de empresas
Principal objetivo	Responder a la necesidad del responsable máximo de RSE de MAPFRE de ofrecer un modelo aplicado con soporte argumental, basado en variadas referencias de autores clásicos y de expertos en la materia, y contrastado con el grado de información y conocimiento de la RSE, tanto por parte de las empresas del IBEX 35 como en los principales medios de comunicación, así como de una muestra aleatoria de población.
Tipo de investigación	Análisis descriptivo mediante encuestas a: 1) máximos responsables ejecutivos y/o de RSC de empresas del IBEX 35; 2) redactores jefes o responsables de economía de 35 medios de comunicación españoles; 3) una muestra aleatoria de la población (106 personas).
Orgs. analizadas	Ibex 35
Región estudiada	España
Principales conclusiones	Propuesta de un modelo integral de RSC basado en la aplicación del buen gobierno de la empresa, la responsabilidad social y la acción social. Este modelo no presenta procesos de gestión.

TÍTULO	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CONTABILIDAD EN LAS EMPRESAS DE ECONOMIA SOLIDARIA. ESTUDIO TEÓRICO Y APLICACIÓN EN ILLES BALEARS.
Autor	Horrach Rosselló, Patricia
Universidad	Universitat de les Illes Balears
Departamento	Dep. Economía de la Empresa
Fecha lectura	15/11/2010
Enfoque	Comunicación
Principal objetivo	Analizar los aspectos de información económica y contable de las empresas de economía solidaria, con el objetivo de examinar las posibilidades de la contabilidad financiera como transmisora de información sobre los componentes de solidaridad y su valoración económica..
Tipo de investigación	Análisis de la realidad de las entidades con un objeto social de interés general mediante un cuestionario referente al ejercicio 2008 a 30 entidades. De las cuales contestaron el 45%.
Orgs. analizadas	Entidades con un objeto social de interés general
Región estudiada	Islas Baleares
Principales conclusiones	Las estrategias comunicativas de estas entidades se centran en la obtención de credibilidad y legitimidad de grupos de interés de presión. Las obligaciones en materia de elaboración y depósito contable (cuentas anuales) y de información social (memoria), las cumplen el 80% de las entidades. La divulgación de esta información a través de la red, sólo el 20%. La investigadora apunta a una necesidad del fomento de la transparencia por parte de este tipo de entidades.

TÍTULO	FUNDAMENTOS ÉTICO-ANTROPOLÓGICOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
Autor	De Dios Alija, Teresa
Universidad	Universidad Francisco De Vitoria
Departamento	Fac. Ciencias sociales y jurídicas
Fecha lectura	31/03/2011
Enfoque	Antropología
Principal objetivo	Responder a una cuestión: ¿Cuál es el sentido antropológico que justifica la necesidad de la RSC en la sociedad del siglo XXI?
Tipo de investigación	Investigación secundaria
Orgs. analizadas	----
Región estudiada	----
Principales conclusiones	La RSC se fundamenta en el bien común y el deber universal, garantiza la sostenibilidad de la empresa, hace posible que la empresa no sólo pretenda la productividad y el rendimiento económico sino también la creación de valor para la sociedad, promueve la adaptación entre los objetivos empresariales y personales, la organización y planificación más eficiente del trabajo y la gestión más responsable y sostenible.

TÍTULO	DESARROLLO Y DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN ARAGÓN
Autor	Agudo Valiente, José María
Universidad	Universidad de Zaragoza
Departamento	Dep. Dirección y organización de empresas
Fecha lectura	08/02/2011
Enfoque	Administración y gestión de empresas (modelo de CSP de Carroll)
Principal objetivo	Desarrollar un procedimiento para medir el comportamiento estratégico en materia de RSC por parte de las organizaciones aragonesas.
Tipo de investigación	Encuesta a directivos de 416 empresas facilitadas por la CREA (Confederación de Empresarios de Aragón)
Organizaciones analizadas	Empresas, facilitadas por la CREA, de diferentes sectores (manufactureras, construcción, hostelería y comercio y otros) y tamaños (micro, pequeña, mediana y grande)
Región estudiada	Aragón
Principales conclusiones	Resultados indican que los verdaderos condicionantes para avanzar con la estrategia de RSC tienen su origen fundamentalmente en la propia organización, siendo determinantes los factores tamaño, conocimiento de la RSC y presión de los grupos de interés, no siendo tan determinantes la ubicación geográfica o el sector de actividad.

TÍTULO	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA. MAPA DEL ÁREA ANDINA Y ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EMPLEADAS PARA SU DIFUSIÓN.
Autor	Valarezo González, Karina Paola
Universidad	Universidad de Santiago de Compostela
Departamento	Dep. Ciencias de la Comunicación
Fecha lectura	03/02/2012
Enfoque	Administración y gestión de empresas
Principal objetivo	Determinar si en las universidades de Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia se ha implantado un modelo de Responsabilidad Social Universitaria (RSU)
Tipo de investigación	Encuesta-cuestionario estructurado online a 7 expertos (metodología Delphi); censo y observación de las páginas web de las universidades de la Comunidad Andina; entrevista en profundidad a responsables de comunicación de dos universidades.
Orgs. analizadas	Universidades
Región estudiada	Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia
Principales conclusiones	La gestión socialmente responsable se queda en el ámbito interno y muy poco se transparenta al externo

TÍTULO	GESTIÓN SOSTENIBLE INTEGRAL: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN
Autor	Quintero Garzón, Martha Lucia
Universidad	Universitat Politècnica de València
Departamento	Dep. Organización de empresas
Fecha lectura	05/03/2012
Enfoque	Administración y gestión de empresas
Principal objetivo	Definir un marco de integración para los sistemas de gestión de calidad ambiental y salud ocupacional, tomando la RSE y los modelos de excelencia como base. Con ello se pretende poner a disposición de las empresas una herramienta de mejora de la productividad y la competitividad, aplicable a las empresas colombianas.
Tipo de investigación	Revisión bibliográfica y análisis de los antecedentes para proponer un modelo de gestión sostenible integral. Para comprobar esta propuesta teórica, posteriormente se analizan dos casos mediante encuestas a trabajadores de ambas empresas
Orgs. analizadas	Mac S.A. (sector manufacturero) y Sucrimiles S.A. (planta de tratamiento de aguas residuales)
Región estudiada	Colombia
Principales conclusiones	Propuesta de un modelo de Gestión sostenible integral en el que se muestra cómo la RSC constituye el marco de actuación del Modelo de Excelencia EFQM que, a su vez, lo es de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), de Gestión Ambiental (SGA), de Gestión de Salud Ocupacional (SGSO) y de Responsabilidad Social (GRS), orientados respectivamente hacia el cliente, el entorno, los recursos humanos y los <i>stakeholders</i> en general, y cuyos principios comunes conforman el Sistema de Gestión Integrado.

TÍTULO	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE DEPÓSITO EN ESPAÑA: ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA INFORMACIÓN SOBRE STAKEHOLDERS SUMINISTRADA Y SUS DETERMINANTES
Autor	Rodríguez Gutiérrez, Pablo
Universidad	Universidad de Córdoba
Departamento	Dep. Estadística, econometría, investigación operativa y organización de empresas
Fecha lectura	28/06/2013
Enfoque	Comunicación
Principal objetivo	Profundizar en el estudio de la transparencia y calidad informativa de la RSC: 1) Analizar y comparar las prácticas de divulgación sobre los distintos grupos de interés de las entidades financieras. 2) Búsqueda de alguna relación causal entre las características de las entidades y el nivel de divulgación de la RSC.
Tipo de investigación	Análisis del contenido de las memorias RSC de 26 entidades financieras que operan en España. Durante los años 2007 a 2010.
Orgs. analizadas	Entidades financieras
Región estudiada	España
Principales conclusiones	La calidad informativa se ha mantenido estable e incluso ha retrocedido en el caso de la información dedicada a informar sobre el cliente. La tendencia es descuidar la atención sobre contenidos relacionados con los clientes y empleados. Se presta más atención a la comunidad y medioambiente.

TÍTULO	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN MÉXICO: UN ACERCAMIENTO DESDE LA COMUNICACIÓN EN LAS 25 EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DEL PAÍS
Autor	Pérez Chavarría, Mariela
Universidad	Universidad de Málaga
Departamento	Dep. Comunicación audiovisual y publicidad
Fecha lectura	20/06/2007
Enfoque	Comunicación
Principal objetivo	Examinar cómo es la comunicación (qué comunican y cómo lo comunican) de la RSC en México a partir de lo que dicen al respecto, por Internet, las 25 empresas más importantes de México.
Tipo de investigación	Análisis de contenido de las webs, cuestionario a los responsables de Comunicación o Relaciones Públicas de las empresas analizadas y Delphi con expertos mexicanos en el tema
Orgs. analizadas	25 empresas más importantes de México (Revista Expansión 2006)
Región estudiada	México
Principales conclusiones	La RSC es un tema emergente en México. En cuanto a su comunicación por internet, el panorama es desolador, ya que la RSC no aparece como una de las preocupaciones esenciales en más de la mitad de las empresas más importantes de México.

TÍTULO	EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTIVO A CARGO DE LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EN LA GRAN EMPRESA PERUANA
Autor	Del Castillo Mory, Elsa Catalina
Universidad	Universidad de Deusto
Departamento	Economía y Dirección de Empresas de San Sebastián
Fecha lectura	25/01/2010
Enfoque	Administración y gestión de empresas
Principal objetivo	Analizar el modo en que las percepciones, creencias y motivaciones del directivo, sobre la RSC y la relevancia de los agentes sociales, afectan a su proceso de decisión sobre temas vinculados con los ámbitos de la actuación socialmente responsable.
Tipo de investigación	Entrevista a los directivos de 100 de las 200 empresas más grandes que operan en Perú
Orgs. analizadas	Grandes empresas
Región estudiada	Perú
Principales conclusiones	En el contexto de economías emergentes, la mayor preocupación de las empresas está dirigida hacia la mejora interna y la búsqueda de competitividad. Las motivaciones económicas y legales son las que guardan mayor relación con la actuación social responsable.

TÍTULO	UN ESTUDIO DE LA VALORACIÓN DEL CONSUMIDOR LIMEÑO SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL MARKETING
Autor	Schwalb Helguero, María Matilde
Universidad	Universidad de Deusto
Departamento	Economía y Dirección de Empresas de San Sebastián
Fecha lectura	27/11/2009
Enfoque	Marketing
Principal objetivo	Ofrecer a la comunidad de marketing un instrumento de medida fiable y válido que permita medir y analizar la valoración del consumidor limeño sobre la responsabilidad social que espera de la actuación del marketing (RSM).
Tipo de investigación	Para la construcción del instrumento se sigue la lógica de Churchill (1979). Para verificar el instrumento se realiza una encuesta a 488 consumidores limeños.
Orgs. analizadas	Empresas de Perú
Región estudiada	Lima (Perú)
Principales conclusiones	Se descubre que para el consumidor limeño las empresas exhiben prácticas engañosas y manipuladoras.

TÍTULO	LOS VALORES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA Y EL LIDERAZGO COMO FUENTES DE REPUTACIÓN CORPORATIVA
Autor	Márquez Zamohano, Antonio
Universidad	Universidad de Barcelona
Departamento	Dep. Filosofía teórica y práctica
Fecha lectura	26/03/2012
Enfoque	Variable de reputación (tesis centrada en crear una herramienta de gestión de la reputación)
Principal objetivo	Dotar de fundamentación a la gestión, la RSE y el Liderazgo empresarial, que a juicio del autor no explicitan suficientemente sus necesarias bases éticas. Para ello, se pretende desarrollar un modelo teórico de Reputación Corporativa basado en Valores partiendo principalmente de los modelos de los profesores Fombrun y Villafañe.
Tipo de investigación	Revisión y un análisis cualitativo de la postura interpretativa de los principales autores en materia de Valores, RSE, Liderazgo y RC; y examen y comparación cualitativa y cuantitativa de los modelos de Reputación Corporativa de Fombrun y Villafañe
Orgs. analizadas	---
Región estudiada	---
Principales conclusiones	Los Valores son las principales fuentes de Reputación Corporativa. Existía un vacío teórico sobre esta fundamentación y del concepto de empresa que la ética reclama. Esta tesis aporta un nuevo modelo de Reputación Corporativa que revela mejor sus bases en los Valores.

TÍTULO	MEDICIÓN DE LOS IMPACTOS DE LA DIFUSIÓN DE LA INNOVACIÓN DE UN PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
Autor	Sáenz Acosta, César Sandro
Universidad	Universitat Ramon Llull
Departamento	Dep. Economía, ciencias sociales y métodos
Fecha lectura	25/06/2012
Enfoque	Administración y gestión de empresas
Principal objetivo	Contribuir al estado del arte de la gestión de los proyectos de la RSC mediante el conocimiento de las actividades que generan el cambio de conducta de los beneficiarios y, a su vez, mejorar la comunicación de sus impactos por medio del retorno social de la inversión. De esta manera, la motivación que guía la presente investigación es contribuir al estado del arte para mejorar la gestión de los proyectos de responsabilidad social mediante las actividades que generan el cambio de conducta de los beneficiarios utilizando el modelo de la difusión de una innovación de Rogers (1995) y, al mismo tiempo, mejorar la comunicación de sus impactos por medio del retorno social de la inversión (SROI). (pg11)
Tipo de investigación	Estudio de tres casos mediante revisión documental y entrevistas en profundidad y enfocadas a personas de la empresa y a beneficiados de las intervenciones
Orgs. analizadas	Cementos Lima, Citibank, empresa minera
Región estudiada	Perú
Principales conclusiones	Es posible conocer los impactos de una intervención aplicando el modelo de difusión o cambio de conducta. Estos impactos luego pueden seleccionarse para medir los proyectos de RSC mediante el retorno social de la inversión.

TÍTULO	EL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL CASO DEL SISTEMA FINANCIERO JORDANO
Autor	Ahmad Saleh Oweidi, Bishr
Universidad	Universidad de Granada
Departamento	Dep. Organización de empresas
Fecha lectura	10/10/2012
Enfoque	Religión
Principal objetivo	Identificar el grado de aplicación de la RS por los bancos comerciales y jordanos y el Jordan Islamic Bank
Tipo de investigación	Análisis de las webs de 25 bancos jordanos durante el año 2010 y encuesta a 270 individuos jordanos
Orgs. analizadas	Entidades financieras
Región estudiada	Jordania
Principales conclusiones	La RSC se aplica en las entidades financieras jordanas. Éstas aplican la RSC hacia la sociedad y los clientes, pero no hacia el medioambiente. Estas empresas entienden que existe una nueva visión de empresa, y en ese sentido la RSC se tiene que considerar como una variable estratégica que ayuda a definir esta nueva definición en un entorno competitivo cada vez más globalizado.

TÍTULO	LA RSC DE LAS EMPRESAS COTIZADAS EN LA BOLSA DE VALORES DE BRASIL
Autor	Lunardi, Vitoria Regina
Universidad	Universidad Autónoma de Madrid
Departamento	Dep. Contabilidad y organización de empresas
Fecha lectura	28/09/2012
Enfoque	Comunicación
Principal objetivo	CAPITULO 1: Analizar los avances en RS en Brasil, haciendo énfasis en el tipo de información presentada y el nivel de las inversiones realizadas durante el período 2003-2007. CAPITULO 2: Analizar el impacto de las inversiones en RSC, así como su forma de comunicación, sobre el desempeño financiero de la empresa, sobre el valor de mercado y sobre la reputación corporativa. CAPITULO 3: Identificar y analizar los factores determinantes de la divulgación voluntaria de informaciones sobre RSC en las empresa cotizadas en al Bolsa de Valores de Sao Paulo (Bovespa).
Tipo de investigación	CAPITULO 1: Análisis de contenido de los informes de RSC publicados por 48 empresas cotizadas en Bovespa. Durante los años 2003-2007. CAPITULO 2: Análisis del impacto de la inversión de la RSC; su forma de divulgación sobre rentabilidad económica y financiera de la empresa; su valor de mercado y reputación. CAPITULO 3: Análisis de datos relativos a los formatos de presentación de información sobre RSC; y análisis de información económico financiera de estas mismas empresas.
Orgs. analizadas	Empresas cotizadas en bolsa (Bovespa)
Región estudiada	Brasil
Principales conclusiones	CAPITULO 1: La falta de regulación de la presentación de la información sobre RSC provoca una ausencia de un modelo único de presentación. CAPITULO 2: La inversión en RSC incide en la rentabilidad de la empresa y en su valor de mercado. Su divulgación incide en el valor de mercado y en la reputación. CAPITULO 3: Los factores determinantes de la divulgación voluntaria de informaciones sobre RSC son, sobre todo, el tamaño de la empresa y el sector empresarial.

TÍTULO	PROPUESTA DE CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA INDUSTRIA QUÍMICA ESPAÑOLA
Autor	Martori Adrian, Francesc de Paula
Universidad	Universitat Ramon Llull
Departamento	Dep. Gestión empresarial
Fecha lectura	06/09/2013
Enfoque	Multistakeholder
Principal objetivo	Elaborar una propuesta de criterios para analizar la RSC que provenga del consenso de todos los afectados por la actividad de la industria química, en armonía con los principios de la ética dialógica
Tipo de investigación	A partir de 4 propuestas de análisis de la RSC (la Guía de la Global Reporting Initiative, el Modelo de Indicadores Básicos, la Guía de la RSC de la industria química y el Responsible Care), se elabora un listado con 127 criterios para el análisis de la RSC. Después se valida el modelo a partir del método Delphi
Orgs. analizadas	Industria química
Región estudiada	España
Principales conclusiones	Se presenta un listado de criterios ordenados por stakeholder, que a su vez se ordenan según su nivel de prioridad

TÍTULO	FUNDAMENTACIÓN LÓGICO FORMAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
Autor	SOLANO SANTOS LUIS FELIPE
Universidad	Universidad Complutense de Madrid
Departamento	Dep. Comunicación audiovisual y publicidad II
Fecha lectura	11/05/2006
Enfoque	Variable de reputación
Principal objetivo	Determinar la relación existente en el ámbito social, entre la denominada "imagen pública" de una institución o reputación y el modo de asunción de la RSC que manifiesta con su conducta dicha institución
Tipo de investigación	Trabajo de reflexión teórica
Orgs. analizadas	---
Región estudiada	---
Principales conclusiones	Se afirma gratuitamente que la organización que se adecua a los requerimientos sociales obtiene, en consecuencia, el favor de estos, es decir, es socialmente aceptada. No obstante, semejante afirmación carece de fundamento; lo que se puede afirmar es que existe la presunción de que estos sean así. Esto sucede, porque se parte de un concepto de RRPP no exacto y certero en las investigaciones.

TÍTULO	LA GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS CAJAS DE AHORRO ESPAÑOLAS
Autor	Capó Vicedo, Jordi
Universidad	Universitat Politècnica de València
Departamento	Dep. Economía y ciencias sociales
Fecha lectura	12/01/2011
Enfoque	Acción social
Principal objetivo	Analizar la influencia que tiene la obra social de las cajas de ahorros en la integración de la RSC en su gestión y en qué medida la RSC afecta a la consecución de los resultados empresariales
Tipo de investigación	Revisión de fuentes de información secundarias (informes, memorias, webs, etc); y entrevistas en profundidad con los responsables de una de las principales cajas de ahorro españolas.
Orgs. analizadas	Cajas de ahorros
Región estudiada	España
Principales conclusiones	Relación inexistente entre la aplicación de la obra social y la integración de la RSC. Existencia de una relación positiva entre el grado de integración de la RSC y los resultados, sin embargo esta relación no se traslada a la rentabilidad.

TÍTULO	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL BUEN GOBIERNO EN LA EMPRESA DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.
Autor	Olcese Santonja, Aldo
Universidad	Universidad Autónoma de Madrid
Departamento	Dep. Financiación e investigación comercial
Fecha lectura	25/02/2009
Enfoque	Administración y gestión de empresas
Principal objetivo	Analizar si estamos ante una auténtica, potente y novedosa herramienta de gestión empresarial que comporta una nueva economía de la empresa y, como consecuencia de ello, se abre paso una reformulación del modelo capitalista liberal.
Tipo de investigación	Revisión bibliográfica de los conceptos: RSE, valores y principios de la empresa responsable y sostenible, gobierno de la empresa y la RSE, implicación del consejo de administración en la RSE y el Gobierno Corporativo, códigos de conducta, Buen Gobierno, escándalos corporativos, estrategia corporativa en RSE, valoración RSE.
Orgs. analizadas	---
Región estudiada	---
Principales conclusiones	De cada concepto y su revisión, se obtienen unas conclusiones. Entre ellas: - Elaboración de una lista de 44 recomendaciones cuyo seguimiento puede ayudar a las empresas a acelerar su proceso de avance hacia una forma de gestión más responsable y sostenible. - Propuesta de creación en España de un Observatorio de RSE dependiente del Consejo Nacional Asesor de RSE.

TÍTULO	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: UNA NUEVA MIRADA A LA RELACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON LA SOCIEDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS PARTES INTERESADAS. UN ESTUDIO DE CASO.
Autor	Gaete Quezada, Ricardo
Universidad	Universidad de Valladolid
Departamento	Dep. Sociología y trabajo social
Fecha lectura	14/11/2011
Enfoque	Sociología
Principal objetivo	1. Comprender la relación de las universidades con la sociedad mediante la interpretación de los discursos elaborados por los actores sociales desde la perspectiva del concepto de responsabilidad social. 2. Proponer un esquema de análisis teórico de la responsabilidad social de la universidad desde la perspectiva del impacto que tiene el quehacer universitario en la sociedad contemporánea.
Tipo de investigación	Estudio de caso: la Universidad de Valladolid. El estudio se lleva a cabo mediante la realización de 91 entrevistas semi-estructuradas a diferentes partes interesadas de la universidad.
Orgs. analizadas	Universidad de Valladolid
Región estudiada	España
Principales conclusiones	Elaboración de una propuesta de teoría de la RSU para el estudio de caso analizado, estableciéndose las principales características del concepto de RSU y la identificación de tres ámbitos en los cuales las partes interesadas entrevistadas consideran que debe reflejarse el comportamiento socialmente responsable de la universidad estudiada: impactos del quehacer universitario en la sociedad, respuestas universitarias a las necesidades y demandas sociales, y por último el fortalecimiento de la relación universidad - sociedad.

TÍTULO	ANÁLISIS DE LAS POSIBILIDADES DE LOS AGENTES VASCOS PARA EJERCER UN PAPEL TRACTOR EN LA DIFUSIÓN DE LA RSE
Autor	Echevarría Robledo, María Begoña
Universidad	Euskal Herriko Unibertsitatea
Departamento	Dep. Organización de empresas
Fecha lectura	20/04/2009
Enfoque	Administración pública (el papel de la administración pública en la difusión de la RSC)
Principal objetivo	Analizar las posibilidades de los agentes vascos para ejercer un papel tractor en la difusión de la RSE; estudiando el grado de asunción de los conceptos y valores que dan contenido a la RSE por parte, tanto de la Administración Vasca, como de la RVCTI.
Tipo de investigación	Entrevistas personales y encuestas a diferentes agentes que conforman la administración vasca: - GRUPO A: Gobierno Vasco, diputaciones, ayuntamientos, entidades financieras vascas. - GRUPO B: Agencias de desarrollo que dependen de Ayuntamientos y que no son cabeceras de provincia. - GRUPO C: Los behargintzas dependientes de la Diputación de Bizkaia y el resto de agencias de desarrollo de los Ayuntamientos de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa.
Orgs. analizadas	Administración Pública Vasca
Región estudiada	País Vasco
Principales conclusiones	Todos los agentes encuestados conocen e identifican el concepto de RSE. El grado de implantación es todavía bajo, aunque se observa una progresión hacia estándares de implantación altos entre los agentes del grupo A. Algunos agentes se encuentran en fase de difusión de la RSE en el tejido empresarial del entorno.

TÍTULO	INFORMACIÓN DIVULGADA DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL MARCO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DEL GOBIERNO CORPORATIVO: EVOLUCIÓN Y FACTORES DETERMINANTES
Autor	Tejedo Romero, Francisca
Universidad	Universidad de Castilla-La Mancha
Departamento	Dep. Administración de empresas
Fecha lectura	02/12/2011
Enfoque	Comunicación
Principal objetivo	Analizar la evolución de las prácticas de divulgación voluntarias de capital intelectual de las empresas españolas pertenecientes al IBEX 35 en sus informes corporativos para poder contrastar los factores determinantes de su política de revelación y su relación con el gobierno corporativo en aras de una mayor transparencia informativa.
Tipo de investigación	Análisis de contenido de los Informes Anuales y las Memorias de RSC, durante los años 2004 y 2008.
Orgs. analizadas	IBEX 35
Región estudiada	España
Principales conclusiones	Las empresas del IBEX 35 suministran información relativa al Capital Intelectual en sus Informes Anuales y Memorias de RSC.

TÍTULO	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA A TRAVÉS DE INTERNET: UNA MIRADA CRÍTICA AL USO DE PÁGINAS WEB Y MEDIOS SOCIALES CORPORATIVOS
Autor	Gómez Vásquez, Lina Margarita
Universidad	Universitat Jaume I de Castelló
Departamento	Dep. de Llenguatges i Sistemes informàtics
Fecha lectura	2012
Enfoque	Comunicación
Principal objetivo	Analizar la comunicación de prácticas e iniciativas de RSC a través de internet, con el fin de desarrollar un marco o modelo (basado en fundamentos teóricos) para la comunicación adecuada de la RSC a través de páginas web y redes sociales.
Tipo de investigación	Análisis de contenido en RSC de las webs corporativas de las 50 empresas con mayor índice de ganancias listadas en la revista Fortune 2009. Análisis de contenido y frecuencia de los mensajes sobre RSC aparecidos en las cuentas oficiales de Facebook y Twitter de las empresas más admiradas del 2010 por parte de la revista Fortune.
Orgs. analizadas	Empresas con mayor índice de ganancias en Fortune 2009 y las más admiradas en Fortune 2010.
Región estudiada	EEUU
Principales conclusiones	Modelo para la comunicación de la RSC a través de Facebook y Twitter y modelo para la comunicación de la RSC a través de páginas web.

TÍTULO	LA TRANSPARENCIA Y LA INFORMACIÓN SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL EN LAS EMPRESAS DEL MUNDO ISLÁMICO: LA CULTURA COMO FACTOR DETERMINANTE
Autor	TALALWEH, MOHAMMAD
Universidad	Universidad de Zaragoza
Departamento	Dep. Contabilidad y finanzas
Fecha lectura	16/12/2011
Enfoque	Comunicación
Principal objetivo	Estudiar y comparar las características y factores que explican la divulgación de información sobre responsabilidad social y medioambiental en las empresas del mundo islámico y comparativamente con las occidentales, analizando las variables fundamentales para que dicha divulgación sea transparente.
Tipo de investigación	Análisis de contenido de webs de 50 empresas españolas y 50 empresas saudíes pertenecientes a cinco sectores distintos.
Orgs. analizadas	Empresas con elevado impacto en la economía
Región estudiada	Comparativa Arabia Saudí y España
Principales conclusiones	Existe una relación significativa entre el país de origen de la empresa y el nivel de divulgación de RSC a través de internet. Las empresas españolas son más transparentes.

TÍTULO	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: IMPLICACIONES FILOSÓFICAS
Autor	Ciro Ríos, León Sigifredo
Universidad	Universidad de León
Departamento	Dep. Psicología, sociología y Filosofía
Fecha lectura	24/11/2011
Enfoque	Filosofía
Principal objetivo	Realizar una reflexión filosófica sobre la RSC, que no se centra únicamente en la dimensión organizacional (nivel meso), además en el nivel del sistema macro (político, económico y ambiental) y en el nivel micro, el de la persona humana. Esta manera de concebir la responsabilidad, permite diferenciar dos dimensiones: la RSC como MKT, al servicio de los objetivos económicos en términos de inversión con tasas de retorno; y la RSC como pensamiento corporativo vinculante para todos los nexos de relación de la empresa (presentes y futuros).
Tipo de investigación	Trabajo de reflexión teórica
Orgs. analizadas	---
Región estudiada	---
Principales conclusiones	La empresa queda ubicada en el centro de los problemas que hoy urge resolver. Por eso, la ubicación de la ética de la empresa en el marco de la ética de la ciudadanía implica una mirada inter y transdisciplinaria, de modo que sea posible la integración, en la acción empresarial, de los niveles macro, meso y micro, con sus posibles intersecciones. La RSE, en cuanto pensamiento corporativo, implica la consideración de esos tres niveles. Por este camino, necesariamente nos encontraremos, otra vez, con la aspiración y con los pilares del proyecto cultural moderno. Esta es la compleja implicación filosófica, inter y transdisciplinaria de la sigla RSE, desamentizada cuando se pone al servicio de las estrategias de marketing. Recuperar la carga semántica de la expresión "Responsabilidad social de las empresas" (sin sigla) implica asumir la empresa como epítome de la modernidad.

TÍTULO	LA CONTRIBUCIÓN DE LAS AUTORIDADES PRIVADAS A LA GOBERNANZA GLOBAL: LAS ÉLITES EMPRESARIALES EN LAS INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA
Autor	Albareda Vivo, Laura
Universidad	Universitat Autònoma de Barcelona
Departamento	Dep. Derecho público y ciencias histórico jurídicas
Fecha lectura	16/07/2009
Enfoque	Derecho
Principal objetivo	Analizar qué tipo de contribución representa la RSC al conjunto de mecanismos de gobernanza global que se han desarrollado en las últimas décadas y que dan poder y autoridad a actores privados – especialmente las élites empresariales – a través de mecanismos de autorregulación y regulación multistakeholder. Con este objetivo, se analiza la estructura de poder y autoridad de las élites empresariales neoliberales en el desarrollo de la RSE.
Tipo de investigación	Metodología cualitativa mediante: 1. Análisis empírico de las organizaciones de cooperación interempresarial de RSE creadas por las élites empresariales en la última década. A través de revisión de estudios teóricos, documentos de las organizaciones, sus webs y otros recursos de internet. 2. Estudio del caso Global Reporting Initiative mediante revisión de investigaciones y publicaciones y mediante entrevistas en profundidad a los creadores del GRI, a algunos miembros del consejo de administración y algunos miembros del secretariado.
Orgs. analizadas	Organizaciones de cooperación interempresarial y el Global Reporting Initiative
Región estudiada	Global
Principales conclusiones	La RSC constituye un espacio de gobernanza global adoptado por diferentes élites, grupos y líderes empresariales impulsados por la ideología neoliberal, cuyo objetivo principal ha sido dar respuesta a los nuevos retos sociales y medioambientales generados por la transnacionalización de las actividades empresariales, a los cuales se enfrentan las empresas.

TÍTULO	ESTUDIO DE LA IMAGEN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: FORMACIÓN E INTEGRACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO DEL USUARIO DE SERVICIOS FINANCIEROS
Autor	Pérez Ruiz, Andrea
Universidad	Universidad de Cantabria
Departamento	Dep. Administración de empresas
Fecha lectura	12/09/2011
Enfoque	Marketing
Principal objetivo	1. Estudiar la relación entre la identidad e imagen de RSC de las entidades financieras desde el punto de vista de los usuarios del servicio. 2. Construir un marco conceptual para el proceso de formación de la imagen de RSC. 3. 1) Conocer hasta qué punto la imagen de RSC influye en las respuestas afectivas y de comportamiento de los usuarios de servicios financieros. 2) Discernir si la RSC, en sí misma, es un criterio relevante para los clientes a la hora de valorar a un proveedor. 3) Determinar en qué medida influyen las características demográficas y psicológicas.
Tipo de investigación	1. Estudios de casos (6 entidades financieras) mediante análisis documental (webs, memorias, etc) y entrevista en profundidad a directivos de RSC 2. Encuesta a 1124 usuarios de servicios financieros. Modelo de relaciones causales testado utilizando la metodología de ecuaciones estructurales. 3. 1) Encuesta a 1124 usuarios de servicios financieros. 2) Modelo de relaciones causales testado utilizando la metodología de ecuaciones estructurales. 3) Segmentación de las muestras.
Orgs. analizadas	Entidades financieras
Región estudiada	1. España 2. Cantabria 3. Cantabria
Principales conclusiones	1. La gestión de la RSC se realiza desde el departamento de RSC. Los directivos afirman que el objetivo básico que persigue la comunicación de la RSC es la generación de valor de marca y reputación; asociada a un componente social y de preocupación por los grupos de interés. Para transmitir la información sobre RSC se utiliza una comunicación descendiente (memorias, publicity, webs, redes sociales). 2. Existe una relación directa entre congruencia, motivaciones y credibilidad, con la imagen de RSC. 3. La imagen de RSC tiene un cierto efecto sobre las emociones generadas por el servicio, mediado por la identificación del cliente con la entidad y las emociones que le inspira la entidad en su conjunto. Las distintas características personales de los usuarios son importantes factores a tener en cuenta.

TÍTULO	RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD: ESTUDIO DE CASOS Y PROPUESTA DE DESPLIEGUE
Autor	Aldeanueva Fernández, Ignacio
Universidad	Universidad de Málaga
Departamento	Dep. Economía y administración de empresas
Fecha lectura	28/06/2011
Enfoque	Administración y gestión de empresas
Principal objetivo	Se plantean 9 objetivos. A destacar: - Identificar y explicar los grupos de interés relevantes para las universidades socialmente responsables. - Estudiar el tratamiento que, en la actualidad, las universidades españolas conceden a la RSC. - Realizar una propuesta para el despliegue de la RSC en los centros de la Universidad de Málaga
Tipo de investigación	Tres fases: 1. Análisis de la RSC en la universidad desde la óptica conceptual. 2. Propuesta metodológica para el despliegue de la RSC en la universidad. 3. Estudio de casos múltiples (Universidad de Santiago de Compostela, la Universidad Internacional de Andalucía y la Universidad de Málaga)
Organizaciones analizadas	Universidades (Universidad de Santiago de Compostela, la Universidad Internacional de Andalucía y la Universidad de Málaga)
Región estudiada	España
Principales conclusiones	1. La RSC se encuentra cada vez más consolidada en las organizaciones. 2. La RSC no presenta el mismo grado de desarrollo y concreción en la Universidad que en otras organizaciones. 3. El despliegue de la RSC en la Universidad se debe realizar mediante su incorporación a los sistemas de garantía interna de la calidad de los centros, siendo recomendable la existencia de un Proceso Estratégico de Universidad sobre RSC referido a la Política de RSC de la Universidad en su conjunto así como la existencia de un sistema de gestión de la RSC que sirva como elemento integrador y que de cohesión a los restantes sistemas de gestión existentes en la institución.

TÍTULO	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LOS PRINCIPIOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE COMO FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INFORMACION SOCIAL DE LA EMPRESA
Autor	Ángel Vega, José Luis
Universidad	Universidad Politécnica de Madrid
Departamento	Dep. Economía agraria y de los recursos naturales
Fecha lectura	13/09/2004
Enfoque	Comunicación
Principal objetivo	Llevar a cabo una ordenación de los fundamentos teóricos de la información social de la empresa; y diseñar un esquema de información social viable para empresas con escasa experiencia en este campo.
Tipo de investigación	Revisión documental sobre la teoría de la responsabilidad social de la empresa, el desarrollo sostenible y la teoría de la información social de la empresa y análisis de memorias de sostenibilidad elaboradas por empresas españolas.
Orgs. analizadas	Sector agrario
Región estudiada	España
Principales conclusiones	Desarrollo de un esquema para la elaboración de informes sociales y formulación de un marco teórico para la información social.

TÍTULO	TRASCENDENCIA JURÍDICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA
Autor	Olivo Granadino, Julio Alfredo
Universidad	Universitat Autònoma de Barcelona
Departamento	Dep. Derecho pluralista, público y privado
Fecha lectura	17/04/2006
Enfoque	Derecho
Principal objetivo	Sistematizar y analizar la trascendencia jurídico social de la RSC
Tipo de investigación	Una aproximación teórica al tema de la RSE, a través de una investigación de carácter bibliográfico/documental
Orgs. analizadas	---
Región estudiada	---
Principales conclusiones	La RSE ha pasado a expresarse en normas que las empresas asumen, por su propia voluntad, a través de códigos de conducta internacional o normas soft law materializadas en declaraciones, cartas o pactos, de organismos mundiales como el Global Compact o la UE y el Libro Verde, las líneas directrices para empresas transnacionales de la OCDE, entre otros. Normas que corresponden al terreno de la ética-moral.

TÍTULO	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LAS GRANDES EMPRESAS ESPAÑOLAS CON PRESENCIA EN AMÉRICA LATINA: MODELOS DE ACTUACIÓN.
Autor	POLO MARTIN, JUAN FRANCISCO
Universidad	Universidad Complutense de Madrid
Departamento	Dep. Comunicación audiovisual y publicidad II
Fecha lectura	22/06/2009
Enfoque	Valor intangible
Principal objetivo	Discernir si hay o no un modelo predominante de RSC (que se impone) en las grandes corporaciones españolas que han ido adoptando estas políticas y que se encuentran incluidas en los mejores índices internacionales como son el DJSI o FTSE4Good, cuyas memorias se realizan siguiendo los parámetros GRI y están auditadas por firmas internacionales incluidas en las Big Four.
Tipo de investigación	- Análisis de memorias y documentos corporativos de 7 compañías del IBEX 35. - Entrevistas personalizadas con los responsables de RSC de Gas Natural, BBVA, Santander y Respol. - Encuesta con 12 directores de RSC de empresas IBEX 35, 40 líderes de opinión y 48 periodistas.
Organizaciones analizadas	Grandes empresas españolas con intereses en América Latina: BBVA, Endesa, Gas Natural, Iberdrola, Santander, Repsol, Telefónica.
Región estudiada	España y América Latina
Principales conclusiones	Las empresas se acogen al modelo de sostenibilidad basado en un diálogo con los stakeholders y han seguido una evolución muy similar en su concepción y su propio desarrollo. Este modelo está determinado en buena medida por los criterios establecidos para las memorias por Global Reporting Initiative y por las agencias de índices como DJSI y FTSE4Good, así como por la propia realidad de cada negocio.

TÍTULO	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN LAS ENTIDADES DE CRÉDITO ESPAÑOLAS: UN ENFOQUE BASADO EN LOS GRUPOS DE INTERES.
Autor	Seguí Alcaraz, Antoni
Universidad	Universitat de València
Departamento	Dep. Economía aplicada
Fecha lectura	24/05/2010
Enfoque	Multistakeholder
Principal objetivo	Investigar cómo conciben las entidades de crédito españolas la RSE, analizando en detalle la importancia que asignan a sus diferentes grupos de interés: accionistas, empleados, clientes, proveedores, la comunidad y la administración pública
Tipo de investigación	Revisión documental de los diferentes stakeholders; y una encuesta contestada por 57 entidades de crédito españolas.
Orgs. analizadas	Entidades de crédito
Región estudiada	España
Principales conclusiones	Se identifican tres grupos de entidades en función de su forma de concebir la RSE: centrada en los empleados, en la sociedad y en la regulación. Al realizar un análisis factorial entre las relaciones con empleados y clientes se identifican 3 factores básicos: la transparencia, la sensibilidad hacia los empleados y la implicación de los clientes.

TÍTULO	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS ENTIDADES BANCARIAS DE LA UNIÓN EUROPEA. ANÁLISIS EMPÍRICO Y PROPUESTA DE MODELO NORMALIZADO
Autor	Cea Moure, Ramiro
Universidad	Universidad Autónoma de Madrid
Departamento	Dep. Contabilidad y organización de empresas
Fecha lectura	08/01/2010
Enfoque	Comunicación
Principal objetivo	Proponer un modelo normalizado de Informe de RSC/sostenibilidad para las entidades bancarias que facilite la comparación del desempeño social.
Tipo de investigación	Triangulación de los datos obtenidos de: un análisis teórico; análisis de contenido de informes de RSC/RSC de las principales entidades bancarias de la UE; y encuesta de opinión a responsables de RSC de las entidades bancarias, expertos de organismos e instituciones que regulan la RSC, organizaciones de la sociedad que actúan en defensa de los distintos grupos de interés y expertos del mundo académico
Orgs. analizadas	Entidades bancarias
Región estudiada	Europa
Principales conclusiones	Formulación de un informe normalizado de RSC/Sostenibilidad para la banca europea.

TÍTULO	ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: ELEMENTOS PARA FORTALECER EL PRESTIGIO DE LA EMPRESA Y SU PERMANENCIA EN EL MERCADO
Autor	GÓMEZ LEMUS, MARBELLA ARACELI
Universidad	Universitat Politècnica de Catalunya
Departamento	Dep. Organización de empresas
Fecha lectura	24/07/2012
Enfoque	Marketing
Principal objetivo	Mostrar que la ética en las empresas y el reconocimiento de su RSC son elementos esenciales para la supervivencia rentable y de largo plazo, así como un medio para incrementar su competitividad y conservar unas relaciones adecuadas con la sociedad.
Tipo de investigación	Investigación descriptiva mediante la revisión de fuentes secundarias (libros, artículos y bases de datos) y fuentes primarias a través de una encuesta a 60 empresas.
Orgs. analizadas	Empresas afiliadas al Sistema de Información Empresarial Mexicano en el estado de Tabasco.
Región estudiada	México
Principales conclusiones	El 100% de las empresas considera la ética como trascendental; el seguimiento formal de la ética es bajo; el 67% de las empresas cuentan con algún documento ético.

TÍTULO	DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDIDA DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
Autor	Lechuga Sancho, María Paula
Universidad	Universidad de Cádiz
Departamento	Dep. Economía financiera y contabilidad
Fecha lectura	19/10/2012
Enfoque	Administración y gestión de empresas
Principal objetivo	Elaborar un instrumento de medida, o escala de medición de la RSE, dónde se contemplen las aportaciones más relevantes, dentro de las empresas de reducida dimensión, y con la cual se ofrezcan actuaciones que pudieran catalogarse como claves para la gestión
Tipo de investigación	Cuestionario a 509 Pymes de la región de Murcia
Orgs. analizadas	PYMES
Región estudiada	Murcia
Principales conclusiones	Por lo general, la estructura inicial del cuestionario se ha mantenido tras el análisis factorial, si bien algunas dimensiones fueron eliminadas en el proceso de elaboración y validez de la escala (concretamente proveedores y gobierno). Se mantiene la propuesta inicial de separar los aspectos sociales: se diferencia los temas medioambientales y los relativos a la comunidad local. Igualmente cabe destacar la importancia que los gerentes de las Pymes otorgan a los empleados y a los clientes.

TÍTULO	RELACIONES CON LOS PÚBLICOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL. ESTUDIO DE LAS GRANDES EMPRESAS EN ESPAÑA
Autor	Ruiz Mora, Isabel María
Universidad	Universidad de Málaga
Departamento	Dep. Comunicación audiovisual y publicidad
Fecha lectura	16/07/2013
Enfoque	Relaciones Públicas
Principal objetivo	1. Averiguar cómo se integran las Relaciones Públicas en la RSC de las grandes empresas españolas. 2. Conocer el enfoque de RSC seguido en las principales empresas españolas.
Tipo de investigación	Metodología mixta que combina el enfoque cuantitativo y el cualitativo. Se realiza un análisis de contenido de las memorias de RSC, una encuesta a los profesionales encargados de definir las políticas de RSE, panel Delphi con 14 expertos en RSC.
Orgs. analizadas	IBEX 35
Región estudiada	España
Principales conclusiones	Las empresas han dejado a un lado el enfoque relacional en la RSC, lo que significa que han obviado a las Relaciones Públicas en su camino hacia la responsabilidad.

TÍTULO	REVELACIÓN ONLINE DE INFORMACIÓN SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: PROPUESTA DE UN MODELO E INCENTIVOS DE DIVULGACIÓN
Autor	Garde Sánchez, Raquel
Universidad	Universidad de Granada
Departamento	Dep. Economía financiera y contabilidad
Fecha lectura	19/07/2013
Enfoque	Comunicación
Principal objetivo	Caracterizar el sector de la Educación Superior en relación con la responsabilidad social y analizar la comunicación y divulgación de estos aspectos realizada por las universidades.
Tipo de investigación	Análisis de la divulgación de información sobre RSC en internet, de 154 universidades americanas y 75 universidades españolas. Posteriormente se realiza una comparativa entre ambos países.
Orgs. analizadas	Universidades
Región estudiada	Estados Unidos y España (comparativa)
Principales conclusiones	Las universidades españolas muestran un menor compromiso en cuanto a la divulgación de información online de RSC, ofreciendo escasa información al respecto en sus páginas webs y presentando muy pocos informes de RSC. Se propone un modelo de evaluación del grado de divulgación de información online sobre RS en las universidades.

TÍTULO	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PERCIBIDA DESDE UNA PERSPECTIVA SOSTENICENTRICA Y SU INFLUENCIA EN LA REPUTACION DE LA EMPRESA Y EN EL COMPORTAMIENTO DEL TURISTA
Autor	Alvarado Herrera, Alejandro
Universidad	Universitat de València
Departamento	Dep. Comercialización e investigación de mercados
Fecha lectura	23/07/2008
Enfoque	Marketing
Principal objetivo	Estudiar la RSE percibida por el turista y sus dimensiones desde una perspectiva sostenicéntrica, así como su relación con la reputación de la empresa, con las bases cognitiva y afectiva de las actitudes del turista hacia la marca y con las intenciones de compra y recomendación de futuros turistas.
Tipo de investigación	Revisión de la literatura y panel de 6 expertos para la construcción de un cuestionario. Encuesta a 183 turistas. Dinámica de grupos a 14 turistas.
Orgs. analizadas	Turismo
Región estudiada	Valencia
Principales conclusiones	La RSE percibida por los turistas influye directa y positivamente en la reputación de la empresa, en las dimensiones cognitiva y afectiva de la actitud de éstos hacia la marca, en su intención de volver a comprar servicios de la marca en el futuro.

TÍTULO	LAS POLÍTICAS DE RSE COMO MÉTODO DE CREACIÓN DE VALOR. UN ESTUDIO DE CASOS
Autor	Escamilla Solano, Sandra
Universidad	Universidad Rey Juan Carlos
Departamento	Economía de la empresa
Fecha lectura	16/05/2012
Enfoque	Administración y gestión de empresas
Principal objetivo	1. Contrastar el modelo objeto del estudio planteado en las empresas que han obtenido el premio internacional de RSE del Foro Ecuménico Social. 2. analizar el grado de relevancia e influencia de cada dimensión de la RSE (medioambiental, social y económico) y su efecto conjunto en el modelo. 3. Identificar un modelo que permita gestionar la RSE como parte de la estrategia empresarial para las empresas.
Tipo de investigación	Estudio descriptivo y explicativo a través del estudio de 5 casos. Triangulación de los datos obtenidos de: revisión documental(memorias, informes, estudios, web, publicaciones, etc.); cuestionario auto administrado; entrevista a los responsables de RSC
Orgs. analizadas	Empresas que han recibido el premio internacional de RSE del Foro Ecuménico Social, "Premio Latinoamericano a la Responsabilidad de Empresas": NH Hoteles, Telefónica, BBVA, El Banco Santander, MAPFRE.
Región estudiada	Latinoamérica
Principales conclusiones	En lo relativo al efecto conjunto que ejerce la RSE sobre la creación de valor, cabe destacar que existe una confirmación unánime en aspectos como el gobierno corporativo, la estrategia y valores de RSE, la reputación y los sistemas de gestión responsable medioambiental, de proveedores, empleados clientes e inversores, lo que implica un compromiso claro y evidente por la aplicación de la RSE dentro de la empresa, contribuyendo, por tanto, a la creación de valor.

TÍTULO	ESTUDIO DEL GRADO DE DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA A TRAVÉS DE LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD Y DE LAS AUDIENCIAS EN TELEVISIÓN
Autor	Delgado Sierra, Virgilio
Universidad	Universidad de La Rioja
Departamento	Dep. Economía y empresa
Fecha lectura	14/05/2012
Enfoque	Marketing
Principal objetivo	Analizar el grado de desarrollo de RSC que tiene el sector de la televisión de forma que se vaya colocando a dicho sector como uno de los más sensibles hacia asuntos relacionados con la RS debido a la repercusión que las cadenas de televisión tienen en la sociedad.
Tipo de investigación	Análisis de contenido de los informes de RSC del año 2007 de las cadenas Antena 3, Telecinco y Cuatro (ya que los informes de TVE y la Sexta no estaban disponibles en sus webs ni han sido facilitados) y estudio de la audiencia sobre el comportamiento responsable de las principales cadenas generalistas a través de encuesta personal a una muestra de 97 sujetos realizadas en 2009.
Orgs. analizadas	Sector de la televisión
Región estudiada	España
Principales conclusiones	Es necesaria una mejora que ha de comenzar con el desarrollo y elaboración de Informes de Responsabilidad Social con unos criterios comunes adoptados por todas las cadenas. La integración de la RSC en la gestión afectará a la percepción de las audiencias.

TÍTULO	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS EN LA PRENSA ESPAÑOLA. ANÁLISIS DE SU TRATAMIENTO Y SUS EFECTOS EN LOS CASOS DE EL MUNDO Y EL PAÍS
Autor	Fernández Martínez, Ángeles
Universidad	Universidad Rey Juan Carlos
Departamento	Dep. de Ciencias de la Comunicación
Fecha lectura	2007
Enfoque	Comunicación: Contribución medios a la RSC
Principal objetivo	Estudiar de qué modo ha contribuido la prensa generalista española en el proceso de implantación y desarrollo en nuestro país de la RSE
Tipo de investigación	Se ha investigado, a través de encuestas y entrevistas, el nivel de conocimiento que los propios profesionales de los periódicos tienen de la RSC y la importancia que le conceden. También se ha realizado un análisis de contenido de las dos cabeceras generalistas El Mundo y El País (Años 2001-2006)
Orgs. analizadas	Diarios El País y El Mundo
Región estudiada	España
Principales conclusiones	La existencia de una larga relación de noticias publicadas con la necesidad de alguna inserción para contextualizar o hacer referencia a cuestiones de RSC que no se han llevado a cabo, demuestra que ambos diarios las publicaron sin que mediase la más mínima consideración sobre el tema; lo que evidencia que el concepto de RSC está lejos de instalarse en la percepción y consideración de quienes diariamente escriben en los periódicos.

TÍTULO	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS : FACTORES DETERMINANTES DE SU NIVEL DE DESARROLLO Y CONSECUENCIAS
Autor	Vaca Acosta, Rosa María
Universidad	Universidad de Huelva
Departamento	Dep. Dirección de empresas y Marketing
Fecha lectura	22/03/2012
Enfoque	Administración y gestión de empresas
Principal objetivo	Conocer la influencia de los factores que determinan el nivel de desarrollo de la RSC, y sus consecuencias en el desempeño organizacional
Tipo de investigación	A partir del análisis del marco teórico, se propone un Modelo de análisis de los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC y las consecuencias del mismo; que posteriormente es validado empíricamente a través de una encuesta a 61 responsables de RSC de las primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España (ranking facturación)
Orgs. analizadas	Empresas hoteleras
Región estudiada	España
Principales conclusiones	El nivel de desarrollo de la RSC influye positivamente en el desempeño empresarial y en la competitividad de las organizaciones porque ayuda a la diferenciación, mejora la reputación e imagen, provoca un incremento de las ventas a largo plazo y que la gestión responsable en las áreas económica, social y medioambiental contribuyan a aumentar la lealtad y fidelidad de la clientela, atrae y retiene empleados.

TÍTULO	MODELO DE INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE
Autor	González Babón, Jesús
Universidad	Universitat Politècnica de Catalunya
Departamento	Administración y gestión de empresas
Fecha lectura	30/11/2012
Enfoque	Organización: Medición impacto RSc (ingeniería de procesos)
Principal objetivo	Elaboración de un modelo de indicadores de RSC que permita medir el impacto económico, social, ambiental y de servicio que generan las organizaciones y en particular las del sector de la logística y transporte, de cara a maximizar sus ganancias y al mismo tiempo beneficiar a cada uno de sus grupos de interés.
Tipo de investigación	1. Propuesta de una parrilla de indicadores de RSC a partir del análisis y comparativa de los principales modelos, guías, normas y herramientas. 2. Propuesta y valoración de la aplicabilidad del modelo de indicadores en 20 organizaciones dedicadas a la logística y el transporte: Mediante un análisis de la aplicabilidad de los indicadores en base a la experiencia de los expertos de dichas organizaciones, a través de una encuesta; y realizando una autoevaluación de los indicadores en base a la información y documentación archivada en sus sistemas de gestión.
Orgs. analizadas	Sector de la logística y el transporte
Región estudiada	España
Principales conclusiones	Propuesta de un modelo basado en 6 dimensiones de RSC (Económica, ambiental, servicio, socio-laboral, socio-gobernanza, socio-comunidad). La aplicabilidad del modelo en diferentes organizaciones del sector ha permitido valorar su fácil cumplimentación a través de las fichas creadas para cada indicador y su alineación con otros modelos de indicadores de RSC existentes en la actualidad.

ANEXO 9: Áreas de trabajo en materia de RSC identificadas por los diferentes estándares, normas y directrices nacionales, europeos e internacionales sobre RSC

SG21 de Forética

La SG1 de Forética, red global de organizaciones y profesionales implicados en el desarrollo de la RSC, es un documento marco que desarrolla una serie de criterios necesarios para establecer, implantar y evaluar en las empresas el sistema de gestión ética y socialmente responsable propuesto por esta organización. Esta norma, que es de aplicación voluntaria, permite conseguir una certificación. En 2008 se realizó la tercera revisión de esta herramienta lanzada en el año 2000, que presenta nueve áreas de gestión descritas a continuación.

Áreas de gestión	Subcategorías
Alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de la legislación y normativa - Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social definida por la Alta Dirección - Código de Conducta definido por la Alta Dirección (Coherente con los valores de la organización) - Creación de un Comité de Gestión ética y Responsabilidad Social de carácter consultivo, siendo representativo de las diferentes áreas de gestión de la organización. Entre otras funciones, aprobará el modelo de relación y diálogo con los grupos de interés y supervisará los planes e iniciativas. - Nombramiento de un responsable de Gestión Ética/Responsabilidad Social cuyas funciones serán: <ul style="list-style-type: none"> - Velar por el cumplimiento, seguimiento y coordinación del Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. - Coordinar el Comité. - Presentar al Comité la propuesta del Plan - Asesorar en materia de RSC a la Dirección, al Comité y a los responsables de las áreas de gestión. - El plan de Responsabilidad Social establecido por la Alta Dirección debe tener objetivos medibles, comparables y verificables. - Desarrollo de un modelo de relación con los grupos de interés, definiendo los criterios de identificación y clasificación, así como la para detectar sus expectativas y establecer y priorizar los planes de acción y comunicación. - Seguridad de la información utilizada - Política anticorrupción - Seguimiento y evaluación mediante auditorías internas anuales del sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable - Revisión anual por la Dirección del Sistema de Gestión ética y Socialmente Responsable y mejora continua - Informe de Responsabilidad Social y comunicación, al menos cada dos años, incluyendo en él: el perfil de la organización, la estrategia y gestión de la Responsabilidad Social, los mecanismos de diálogo con los grupos de interés y los principales indicadores económicos, sociales y ambientales. Este documento estará a disposición pública.

Áreas de gestión	Subcategorías
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación, desarrollo e innovación responsable: proporcionando productos y servicios responsables y competitivos a través de un compromiso continuo con la investigación - Principios de calidad: Con el objetivo de lograr la máxima satisfacción de los clientes - Buenas prácticas en las relaciones comerciales: Información clara y honesta de su oferta comercial - Seguridad del producto o servicio - Accesibilidad en sus productos, servicios e instalaciones - Publicidad responsable
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios de compra responsables en función de aspectos éticos, laborales, sociales y ambientales - Establecimiento de un sistema de diagnóstico y evaluación de proveedores basada en los criterios de compras responsables. - Fomento de buenas prácticas, medidas de apoyo y mejora
Personas que integran la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Derechos humanos (derechos de asociación, derechos de la infancia, condiciones de empleo equitativas y satisfactorias) - Gestión de la diversidad - Igualdad de oportunidades y no discriminación (género, origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad, orientación sexual, cultura, etc.) - Conciliación de la vida personal, familiar y laboral - Seguridad y salud laboral - Descripción del puesto de trabajo (manteniendo actualizada y a disposición de los trabajadores la descripción de los puestos de trabajo) - Formación y fomento de la empleabilidad (programas de formación e información del Código de conducta) - Seguimiento del clima laboral (evaluación, análisis y mejora continua) - En caso de reestructuración, reducir los impactos negativos, teniendo en cuenta las necesidades, intereses y demandas de las partes afectadas. - Canal de resolución de conflictos, integrando vías para sugerencias, quejas o denuncias sobre aspectos relacionados con la gestión ética y socialmente responsable
Entorno social	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y seguimiento de impactos, teniendo en cuenta las repercusiones que tienen sus actividades en las comunidades en las que opera y adoptando medidas para mejorar su contribución a la sociedad. - Transparencia con el entorno, facilitando cauces de comunicación y cooperación con los grupos de interés - Acción social (elaboración de un informe anual que las especifique)
Entorno ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Prevención de la contaminación y estrategia frente al cambio climático - Identificación de actividades e impactos de sus actividades en el medio ambiente - Programa de gestión ambiental con objetivos y metas para sus plantas o centros de trabajo, con el objetivo de reducir sus impactos - Plan de riesgos para evaluar, prevenir y gestionar los riesgos ambientales asociados a su actividad - Comunicación ambiental, informando al menos cada dos años

Áreas de gestión	Subcategorías
Inversores	<ul style="list-style-type: none"> - Buen Gobierno (siguiendo los principios rectos de transparencia, lealtad y creación de valor de forma sostenible. Para ellos formalizará un protocolo de relaciones con los inversores) - Transparencia de la información, haciendo públicas y accesibles sus cuentas anuales.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia leal - Cooperación y alianzas
Administraciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración con las Administraciones con el fin de cooperar en el desarrollo de una cultura de Gestión Ética y Socialmente Responsable en la comunidad donde opera

Fuente: Elaboración propia a partir de Forética b. (2008)

Marco conceptual de la responsabilidad social de AECA

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, presentó en 2004 el Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa cuyo fin es establecer conceptos básicos y objetivos sobre los que construir una base sólida para el desarrollo conceptual y práctico de la RSC. En él se definen los diferentes tipos de comportamientos socialmente responsables, desglosados a su vez en diversos temas.

Comportamientos socialmente responsables		Temas
Comportamientos de carácter interno	Con los empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Formación y aprendizaje continuo - Delegación y trabajo en equipo buscando la motivación de las personas - Transparencia y comunicación a todos los niveles - Conciliación entre trabajo y familia (flexibilidad y horarios razonables) - Diversidad de la fuerza laboral (distintos grupos étnicos y sociales: jóvenes y mayores, hombres y mujeres, discapacitados, etc.) - Salarios justos (política de retribuciones coherente y transparente) - Igualdad de oportunidades y procesos de selección y contratación responsables - Participación en beneficios y en el capital que fomenten el compromiso. - Empleabilidad y perdurabilidad del puesto de trabajo buscando el desarrollo profesional y humano - Salud y seguridad en el trabajo, cumpliendo y mejorando las medidas legalmente exigibles. - Responsabilidad con todos los grupos de interés en procesos de reestructuración
	Con propietarios-accionistas	<ul style="list-style-type: none"> - Retribución del capital por medio del valor de las acciones y una política de dividendos realista y razonable. - Transparencia de información acerca de la gestión y sus resultados, sin artificios contables - Inversiones socialmente responsables
	Gestión de los procesos productivos	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción del consumo de recursos naturales no renovables - Reducción de la contaminación y degradación del medio ambiente
Comportamientos de carácter externo	Con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de productos y servicios de calidad, fiables y a precios razonables
	Con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Selección transparente, justa y responsable de proveedores - Establecimiento de unas condiciones comerciales basadas en el beneficio mutuo - Cumplimiento por las empresas y su cadena de proveedores de unos estándares de comportamiento socialmente responsable
	Con los competidores	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboraciones y alianzas estratégicas con los competidores - Proyectos abordados conjuntamente por competidores de mercado → Sinergias y ventajas en costes
	Con la comunidad local	<ul style="list-style-type: none"> - El empleo, los ingresos por impuestos y la atracción de talento y riqueza son efectos propios de la actividad empresarial sobre su entorno local. - Preservación del medio ambiente - Colaboración con proyectos comunitarios (acción social) por medio de la formación gratuita, contratación de excluidos sociales, mecenazgo, etc.
	Con la sociedad en general	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración directa con organizaciones internacionales que promueven la RSC - Promoción de la RSC a través de las redes empresariales internacionales, especialmente en temas de respeto a los derechos humanos y preservación de medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Lizcano y Moneva (2004)

Libro Verde de la Comisión Europea (2001)

Los libros Verdes son documentos publicados por la Comisión Europea con el objetivo de promover una reflexión sobre un tema concreto. El Libro Verde de la RSC presentado en 2001 tiene como finalidad iniciar un amplio debate sobre el fomento y la divulgación de la RSC a nivel nacional, europeo e internacional. En este documento se desglosa a la RSC en dos dimensiones, que a su vez son divididas en sub-dimensiones y temas de actuación descritos a continuación:

	Sub-dimensiones	Temas
Dimensión interna	Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje permanente. - Responsabilización de los trabajadores. - Mejora de la información en la empresa. - Mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio. - Mayor diversidad de recursos humanos. - Igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres. - Participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa. - Capacidad de inserción profesional. - Seguridad en el lugar de trabajo. - Seguimiento y gestión de activos de los trabajadores de baja por incapacidad laboral o accidente. - Prácticas responsables de contratación (no discriminación por razones de etnia, edad, sexo y otros).
	Salud y seguridad en el lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la salud y la seguridad utilizándolas como condiciones para adquirir productos y servicios de otras empresas y para promocionar sus propios productos o servicios. - Incluir criterios de salud y seguridad en el trabajo en su régimen de contratación de los contratistas.
	Adaptación al cambio (Reestructuraciones por fusiones, cierres o recortes)	<ul style="list-style-type: none"> - Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones. - Este proceso debería tratar de salvaguardar los derechos de los trabajadores y ofrecerles cursos de reciclaje profesional en caso necesario; modernizar los instrumentos y los procesos de producción para desarrollar las actividades del emplazamiento; obtener financiación pública y privada y establecer procedimientos de información, diálogo, cooperación y asociación.
	Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución del consumo de recursos o de los desechos y emisiones contaminantes. - Reducción de gastos energéticos y eliminación de residuos y disminución de los insumos y los gastos de descontaminación. - Reducción del consumo de materias primas.
Dimensión externa	Comunidades locales	<ul style="list-style-type: none"> - Integración de las empresas en su entorno local, ya sea a nivel europeo o mundial. - Contribución al desarrollo de las comunidades en que se insertan, sobre todo de las comunidades locales, proporcionando puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos fiscales. - Contribución a la educación medioambiental de la comunidad. - Compromiso con la sociedad local a través de, por ejemplo, el ofrecimiento de plazas adicionales de formación profesional, la

Sub-dimensiones	Temas
	colaboración con organizaciones de defensa del medio ambiente, la contratación de personas socialmente excluidas, el ofrecimiento de servicios de guardería a sus trabajadores, el establecimiento de asociaciones con comunidades, el patrocinio de actividades deportivas o culturales a nivel local o la realización de donaciones para obras de beneficencia.
Socios comerciales	- Las relaciones establecidas pueden traducirse en precios, cláusulas y expectativas equitativas y suministros fiables y de calidad.
Proveedores	- Las empresas deben ser conscientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores.
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta, de manera eficaz, ética y ecológica, de los productos y servicios que los consumidores necesitan y desean. - Establecimiento de relaciones duraderas con sus clientes, centrandose toda su organización en la comprensión de lo que estos desean y ofreciéndoles una calidad, seguridad, fiabilidad y servicio superiores, obtengan mayores beneficios.
Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Lucha contra la corrupción. - Adopción de códigos de conducta en materia de condiciones laborales, derechos humanos y aspectos medioambientales, dirigidos en particular a sus subcontratistas y proveedores. - Trabajo infantil, trabajo forzado y trabajo en las cárceles. - Ayuda a combatir la pobreza infantil apoyando la educación de los niños.
Problemas ecológicos mundiales	<ul style="list-style-type: none"> - Obrar con arreglo a su responsabilidad social tanto a nivel europeo como internacional: <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la reducción del impacto ambiental de sus actividades a lo largo de su cadena de producción. - Hacer mayor uso de herramientas europeas e internacionales vinculadas a la gestión y a los productos. - La inversión y las actividades sobre el terreno de las empresas en terceros países pueden tener efectos directos sobre el desarrollo económico y social de dichos países.

Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Europea (2001)

Libro Verde de la Comisión Europea (2011)

En 2011 la Comisión Europea presenta su estrategia renovada para 2011-2014 sobre al RSC. Según este documento, la RSC abarca las dimensiones y temas presentados a continuación:

Dimensiones	Temas
Derechos humanos	
Prácticas de trabajo y empleo	<ul style="list-style-type: none">- Formación- Diversidad- Igualdad de género- Salud- Bienestar de los trabajadores
Cuestiones ambientales	<ul style="list-style-type: none">- Biodiversidad- Cambio Climático- Uso eficiente de los recursos- Evaluación del ciclo de vida- Prevención de la contaminación
Fraude y corrupción	<ul style="list-style-type: none">- Lucha contra el fraude y la corrupción
Comunidades	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo de las comunidades locales- Integración de las personas con discapacidad
Consumidores	<ul style="list-style-type: none">- Intereses de los consumidores

Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Europea (2011)

Líneas directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales

La Organización intergubernamental para la Cooperación y el Desarrollo Económico fundada en 1961 que agrupa a 34 países miembro, tiene como misión promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas de todo el mundo. En esta línea, presenta las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales, una serie de recomendaciones en forma de principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable, dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales. Estas recomendaciones giran en torno a unos ámbitos de actuación empresarial, que a su vez son desglosados en los diversos temas mostrados a continuación:

Ámbitos	Temas
Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none">- Velar por no vulnerar los derechos humanos y hacer frente a los impactos negativos sobre los derechos humanos en los que se vea implicada la empresa.- Evitar causar impactos negativos sobre los derechos humanos o contribuir a que se generen y resolver dichos impactos si los hubiera.- Esforzarse por prevenir y atenuar los impactos negativos sobre los derechos humanos directamente vinculados con sus actividades, bienes o servicios.- Elaborar una política que formule su compromiso con el respeto de los derechos humanos.- Ejercer la debida diligencia en materia de derechos humanos en función de su tamaño, de la naturaleza y el contexto de sus actividades y de la gravedad de los riesgos de impactos negativos sobre dichos derechos.- Establecer mecanismos legítimos o cooperar para poner remedio a los impactos negativos sobre los derechos humanos cuando se descubra que han causado dichos impactos o que han contribuido a generarlos.
Empleo y relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none">- Respetar el derecho a constituir sindicatos y organizaciones representativas y afiliarse a ellos.- Respetar el derecho a encomendar a los sindicatos y organizaciones representativas que los representen en las negociaciones colectivas.- Contribuir a la abolición efectiva del trabajo infantil.- Contribuir a la eliminación de toda clase de trabajo forzoso u obligatorio.- Respetar el principio de igualdad → no discriminar por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, etc.- Proporcionar a los representantes de los trabajadores los medios e información necesarios para alcanzar negociaciones y para la consecución de convenios colectivos.- Comunicar a los trabajadores y a sus representantes la información que les permita hacerse una idea exacta y correcta de la actividad y de los resultados de la entidad.- Promover las consultas y la cooperación.- Respetar unas normas de empleo del país anfitrión.- En países en desarrollo, ofrecer los mejores salarios, prestaciones y condiciones de trabajo posibles en el marco de las políticas públicas. Deben ser suficientes para satisfacer las necesidades esenciales.- Garantizar la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.- Emplear a personal local y proporcionarle capacitación con el fin de mejorar los niveles de cualificación.- Cuando se prevean cambios en sus actividades que impliquen ceses o despidos, notificar dichos cambios con una antelación razonable a los representantes de sus trabajadores y, a las autoridades públicas. Colaborar con ambos para atenuar, en la mayor medida posible, los efectos adversos.

Ámbitos	Temas
	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando los trabajadores ejerzan su derecho a organizarse, no amenazar con trasladarse fuera del país. - Permitir a los representantes autorizados de sus trabajadores negociar sobre cuestiones relacionadas con convenios colectivos.
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer y mantener un sistema de gestión medioambiental adecuado para la empresa, que incluya: <ul style="list-style-type: none"> - La recopilación y evaluación de información adecuada y puntual relativa al impacto de sus actividades sobre el medio ambiente, la salud y la seguridad. - La fijación de metas cuantificables y revisión periódica de estos objetivos. - El seguimiento y el control de los avances en el cumplimiento de los objetivos. - Proporcionar a los ciudadanos y a los trabajadores información sobre los impactos potenciales de las actividades de la empresa sobre el medio ambiente, la salud y la seguridad. - Desarrollar una actividad de comunicación y consulta adecuada y puntual con las comunidades directamente afectadas por las políticas medioambientales, de salud y seguridad de la empresa. - Evaluar y tener en cuenta, a la hora de tomar decisiones, los impactos previsibles relacionados con el medio ambiente, la salud y la seguridad, asociados a los procedimientos, bienes y servicios de la empresa a lo largo de todo su ciclo de vida con el fin de evitar dichos impactos y de atenuarlos si fueran inevitables. - No utilizar la falta de certeza científica absoluta para postergar la adopción de medidas rentables para prevenir o minimizar los posibles daños graves al medio ambiente. - Mantener planes de emergencia destinados a prevenir, atenuar y controlar los daños graves al medio ambiente y a la salud derivados de sus actividades. - Mejorar constantemente los resultados medioambientales de la empresa y de su cadena de suministro, fomentando actividades como: <ul style="list-style-type: none"> - La adopción de tecnologías y procedimientos que sean reflejo de la calidad medioambiental del mejor desempeño de la empresa. - El desarrollo y el suministro de productos y servicios que no tengan efectos medioambientales indebidos (Reducción de emisiones de gases efecto invernadero, eficientes en consumo de energía y recursos naturales, reutilizables y reciclables) - El fomento de mayores niveles de sensibilización entre los clientes acerca de las implicaciones medioambientales del uso de los productos y servicios. - El estudio y la evaluación de medios para mejorar los resultados medioambientales de la empresa a largo plazo (Estrategias de reducción de las emisiones, de uso eficiente de los recursos, de reciclado, de sustitución o reducción en la utilización de sustancias tóxicas, o de estrategias relativas a la biodiversidad). - Proporcionar formación y capacitación adecuadas a los empleados (manipulación de materiales peligrosos, prevención de accidentes medioambientales, procedimientos de evaluación de impacto medioambiental, tecnologías medioambientales). - Contribuir al desarrollo de una política pública útil y eficiente desde el punto de vista medioambiental y económico con acuerdos de colaboración o de iniciativas que aumenten la sensibilización medioambiental y la protección del medio ambiente.
Lucha contra la corrupción	<ul style="list-style-type: none"> - No ofrecer, prometer o conceder ventajas indebidas, pecuniarias o de otro tipo a funcionarios públicos o a empleados de sus socios comerciales. - No solicitar, recibir o aceptar ventajas indebidas, pecuniarias o de otro tipo, de funcionarios públicos o empleados de sus socios comerciales.

Ámbitos	Temas
	<ul style="list-style-type: none"> - No recurrir a terceros para hacer llegar ventajas indebidas. - Elaborar y adoptar mecanismos de control interno y programas o medidas de ética y cumplimiento de normas apropiados para prevenir y detectar actos de corrupción. - Introducir, en sus mecanismos de control interno, disposiciones que prohíban o disuadan de recurrir a pequeños pagos de facilitación. - Ejercer una debida diligencia, adecuadamente certificada con relación a la contratación de agentes y el control regular; y asegurar que la remuneración de dichos agentes es correcta y que corresponde únicamente a servicios legítimos. - Mejorar la transparencia en sus actividades de lucha contra la corrupción, el soborno y otras formas de extorsión (contraer compromisos públicos, comunicar información sobre los sistemas de control interno). - Fomentar la apertura y el diálogo con los ciudadanos para sensibilizarlos en materia de lucha contra la corrupción. - Informar a sus empleados sobre sus políticas y mecanismos de control interno, y su cumplimiento. - No pagar contribuciones ilícitas a candidatos a cargos públicos ni a partidos políticos u otras organizaciones políticas.
Intereses de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar que los bienes y servicios sean conformes con todas las normas exigidas en materia de salud y seguridad de los consumidores. - Proporcionar información exacta, comprobable y clara para que los consumidores puedan tomar sus decisiones con conocimiento de causa (información sobre precios, contenido, uso seguro, efectos sobre el medioambiente, mantenimiento, almacenamiento y eliminación). Dicha información deberá formularse de manera que los consumidores puedan comparar los productos. - Facilitar el acceso de los consumidores a mecanismos extrajudiciales, de resolución de conflictos y a medidas correctoras equitativas. - No realizar ninguna práctica que sea engañosa, equívoca, fraudulenta o desleal. - Promover la educación de los consumidores con el fin de mejorar su capacidad para: <ul style="list-style-type: none"> - tomar decisiones con conocimiento de causa sobre los bienes, servicios y mercados complejos, - comprender mejor el impacto económico, medioambiental y social de sus decisiones y - apoyar el consumo sostenible. - Respetar la privacidad de los consumidores y garantizar la seguridad de los datos personales. - Cooperar con las autoridades públicas para impedir y luchar contra las prácticas comerciales engañosas y reducir o impedir las amenazas graves para la salud, la seguridad pública y/o el medioambiente. - Tener en cuenta, para la aplicación de los principios anteriores, las necesidades de los consumidores vulnerables y con escasos recursos, y los problemas específicos que puede plantear el comercio electrónico a los consumidores.
Ciencia y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar que sus actividades sean compatibles con las políticas y planes en materia de ciencia y tecnología de los países en los que ejercen su actividad y contribuir al desarrollo de la capacidad innovadora local y nacional. - Adoptar prácticas que permitan la transferencia y la rápida difusión de las tecnologías y del know-how, teniendo en cuenta la protección de los derechos de propiedad intelectual. - Llevar a cabo trabajos de desarrollo científico y tecnológico en los países anfitriones para atender las necesidades del mercado local, y emplear a personal del país anfitrión en las actividades científicas y tecnológicas.

Ámbitos	Temas
	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se concedan licencias para la explotación de los derechos de propiedad intelectual, hacerlo de manera que que contribuya a las perspectivas de desarrollo sostenible a largo plazo del país anfitrión. - Desarrollar relaciones con las universidades locales y con instituciones públicas de investigación.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir la ley en materia de competencia - Abstenerse de celebrar acuerdos contrarios a la competencia (fijar precios, realizar ofertas concertadas, establecer límites a la producción o contingentes, repartirse o subdividir los mercados). - Cooperar con las autoridades encargadas de realizar investigaciones en materia de competencia. - Llevar a cabo con regularidad operaciones de sensibilización de sus empleados sobre la importancia del respeto de todas las leyes y regulaciones en materia de competencia.
Cuestiones tributarias	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir a las finanzas públicas de los países anfitriones cumpliendo puntualmente con sus obligaciones tributarias. - Considerar el gobierno fiscal y la disciplina tributaria como elementos importantes de sus mecanismos de control y de sus sistemas de gestión de riesgos en sentido amplio.

Fuente: Elaboración propia a partir de OCDE (2013)

Pacto Mundial de las Naciones Unidas

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (*Global Compact*) es una iniciativa que surge en 1999 con el objetivo de promover el civismo responsable. Se trata del principal instrumento de la ONU en materia de RSC que promueve implementar 10 principios en las áreas de los derechos humanos, normas laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción a través del establecimiento de un marco práctico para desarrollar, implantar y divulgar políticas y prácticas de sostenibilidad corporativa. Presenta más de 10.000 entidades firmantes en más de 130 países. A continuación se exponen los 10 valores fundamentales del Pacto Mundial:

Áreas	Valores fundamentales
Derechos humanos	1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
	2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos
Normas laborales	3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
	4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
	5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil
	6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación
Medio Ambiente	7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente
	8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental
	9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente
Anticorrupción	10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno

Fuente: Elaboración propia a partir de web Naciones Unidas²²⁰

²²⁰ Naciones Unidas <http://www.pactomundial.org/> última revisión 24/12/2014

Declaración tripartita de la OIT (Organización Internacional del Trabajo)

La Organización Internacional del Trabajo es una agencia de las Naciones Unidas constituida en 1919 como parte del Tratado de Versalles cuya misión era la paz laboral como pilar para la prosperidad. En la actualidad la OIT, cuyos mandantes son representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores, promueve la justicia social y los derechos humanos y laborales. En esta línea, presentan la Declaración Tripartita, una serie de orientaciones en materia de laboral dirigidas a las empresas multinacionales, gobiernos, empleadores y trabajadores. Esta declaración se divide en cinco materias fundamentales que presentan los siguientes asuntos a tratar:

	Materia fundamental	Asuntos
EMPLEADOS	Política general	<ul style="list-style-type: none"> - Acatar las leyes y normas internacionales - Contribuir a hacer realidad los principios y derechos fundamentales en el trabajo. - Consultar con el gobierno, las organizaciones de empleadores y de trabajadores a fin de garantizar que las actividades de las empresas se ajusten a las prioridades nacionales de desarrollo.
	Empleo	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar las oportunidades y estándares de empleo - Dar prioridad al empleo, el desarrollo profesional, la promoción y el ascenso de los nacionales del país de acogida. - Utilizar tecnologías capaces de crear empleos. - Establecer vínculos con empresas nacionales. - Extender la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo. - Actuar como modelo en la promoción de la seguridad del Empleo.
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar formación a sus trabajadores. - Participar en programas que tengan por objeto fomentar la formación y el desarrollo de las calificaciones profesionales. - Ofrecer oportunidades en el ámbito de la empresa para ampliar la experiencia del personal directivo local.
	Condiciones de trabajo y vida	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer salarios, prestaciones y condiciones de trabajo no menos favorables para los trabajadores que los ofrecidos por empleadores comparables. - Proporcionar los mejores salarios, prestaciones y condiciones de trabajo posibles, (...), para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores y de sus familias. - Respetar la edad mínima de admisión al empleo. - Mantener un nivel máximo de seguridad e higiene en el trabajo. - Examinar las causas de los riesgos relativos a la seguridad y la higiene en el trabajo, (...) y realizar las mejoras necesarias.
	Relaciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar normas en materia de relaciones de trabajo que no sean menos favorables que las observadas por empleadores comparables. - Respetar la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva. - Respaldar a los representantes de las organizaciones de los empleadores. - Garantizar la realización de consultas regulares sobre las cuestiones de interés mutuo. - Examinar las reclamaciones de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia a partir de OIT (2014)

SA 8000 de la Social Accountability International

La norma SA800 es una certificación voluntaria creada en 1997 por la organización estadounidense internacional no-gubernamental Social Accountability International con el objetivo de promover mejores condiciones laborales. Se trata de una certificación que una empresa obtiene al ser auditada por terceros. En 2014 se lanzó la cuarta versión de este estándar centrado en los derechos humanos y prácticas laborales, desglosándolos en nueve ítems diferentes.

Ámbitos	Ítems
Derechos humanos	Trabajo infantil Trabajos forzados
Prácticas laborales	Salud y seguridad en trabajo Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva Discriminación Medidas disciplinarias Horarios de trabajo Remuneración Sistemas de gestión

Fuente: Elaboración propia a partir de web SA 8000²²¹

²²¹ Social Accountability International (2014). *Social Accountability 8000. International Standard*. New York: SAI http://sa-intl.org/data/n_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf última revisión 30-1-15

EFQM Excellence Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad

El EFQM es un modelo de calidad y excelencia como vía para la autoevaluación y determinación de procesos de mejora continua. De esta guía, para el presente trabajo, se destacan las cuatro áreas de resultado de las organizaciones excelentes, que tienen en cuenta a los clientes, plantilla, sociedad y la propia empresa.

4 áreas de resultado en organizaciones excelentes	
Resultados de los clientes	Las organizaciones excelentes logran y mantienen resultados sobresalientes que cumplen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.
Resultados de la plantilla	Las organizaciones excelentes logran y mantienen resultados sobresalientes que cumplen o exceden las necesidades y expectativas de sus gentes
Resultados de la sociedad	Las organizaciones excelentes logran y mantienen resultados sobresalientes que cumplen o exceden las necesidades y expectativas de <i>stakeholders</i> relevantes de la sociedad.
Resultados de la empresa	Las organizaciones excelentes logran y mantienen resultados sobresalientes que cumplen o exceden las necesidades y expectativas de los <i>stakeholders</i> de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2012)

ISO 26000 de la Organización Internacional de Estandarización

La Organización Internacional de Estandarización es una organización no-gubernamental que cuenta con un portfolio de más de 18.400 normas que proveen a las empresas, gobiernos y sociedad herramientas prácticas en el desarrollo sostenible. ISO 26000 proporciona una guía en materia de RSC a todo tipo de organizaciones. No es certificable. Esta norma aborda siete materias fundamentales de la RSC, que a su vez son divididas en los distintos asuntos presentados a continuación:

Materia fundamental	Asuntos
Gobernanza de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Gobernanza de la organización
Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Debida diligencia - Situaciones de riesgo para los derechos humanos - Evitar la complicidad - Resolución de reclamaciones - Discriminación y grupos vulnerables - Derechos civiles y políticos - Derechos económicos, sociales y culturales - Principios y derechos fundamentales en el trabajo
Prácticas laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo y relaciones laborales - Condiciones de trabajo y protección social - Diálogo social - Salud y seguridad en el trabajo - Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Prevención de la contaminación - Uso sostenible de los recursos - Mitigación y adaptación al cambio climático - Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales
Prácticas justas de operación	<ul style="list-style-type: none"> - Anti-corrupción - Participación política responsable - Competencia justa - Promover la responsabilidad social en la cadena de valor - Respeto a los derechos de la propiedad
Asuntos consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - Prácticas justas de <i>marketing</i>, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación - Protección de la salud y la seguridad de los consumidores - Consumo sostenible - Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias - Protección y privacidad de los datos de los consumidores - Acceso a servicios esenciales - Educación y toma de conciencia - Materia fundamental: Participación activa y desarrollo
Participación activa y desarrollo de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Participación activa de la comunidad - Educación y cultura - Creación de empleo y desarrollo de habilidades - Desarrollo y acceso a la tecnología - Generación de riqueza e ingresos - Salud - Inversión social

Fuente: Elaboración propia a partir de *Descubriendo ISO 2600*²²²

²²² ISO. Descubriendo ISO 26000. http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf última revisión 30-1-15

G4 de la GRI (Global Reporting Initiative)

La Global Reporting Initiative es una institución internacional fundada en Boston en 1997 que tiene su origen en las ONG's CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y Tellus Institute, cuyos esfuerzos se han orientado al diseño de una guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. La primera de estas guías se lanzó en 2002. En el año 2013 se publicó la cuarta generación (G4). Esta guía, que establece una serie de principios, criterios y parámetros para la elaboración de informes de sostenibilidad, divide las diferentes acciones de RSC en tres categorías, que a su vez se desglosan en sub-categorías y aspectos, dando lugar a un amplio número de indicadores en materia de RSC.

Sub- Categoría	Aspectos	Indicadores
ECONOMÍA	Desempeño económico	Valor económico directo generado y distribuido
		Consecuencias económicas y otros riesgos de oportunidades para las actividades de la organización que se derivan del cambio climático
		Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones
	Presencia en el mercado	Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno
		Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas
Consecuencias económicas indirectas	Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	
Prácticas de adquisición	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios	
MEDIO AMBIENTE	Materiales	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos
		Porcentaje del gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales
	Energía	Materiales por peso o volumen
		Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados
		Consumo energético interno
		Consumo energético externo
		Intensidad energética
	Agua	Reducción del consumo energético
		Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios
		Captación total de agua según la fuente
	Biodiversidad	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua
		Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada
		Instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad
Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad de áreas protegidas o áreas de alto valor en términos de diversidad biológica no protegidas que se derivan de las actividades, los productos y los servicios		
Hábitats protegidos o restaurados		
Número de especies incluidas en la Lista Roja de la UICN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones, según el nivel de peligro de extinción de la especie		

		Emissiones	<p>Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1)</p> <p>Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 2)</p> <p>Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3)</p> <p>Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero</p> <p>Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero</p> <p>Emisiones de sustancias que agotan el ozono</p> <p>NOX, SOX, y otras emisiones atmosféricas significativas</p>
		Efluentes y residuos	<p>Vertimiento total de aguas, según su naturaleza y destino</p> <p>Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento</p> <p>Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos</p> <p>Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos en virtud de los anexos I, II, III Y VIII del Convenio de Basilea2 y porcentaje de residuos transportados internacionalment</p> <p>Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de los masas de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentia procedentes de la organización</p>
		Productos y servicios	<p>Mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios</p> <p>Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que se recuperan al final de su vida útil, desglosado por categoría</p>
		Cumplimiento regulatorio	<p>Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental</p>
		Transporte	<p>Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal</p>
		General	<p>Desglose de los gastos e inversiones para la protección del medio ambiente</p>
		Evaluación ambiental de los proveedores	<p>Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales</p> <p>Impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas al respecto</p>
		Mecanismos de reclamación ambiental	<p>Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación</p>
		DESEMPEÑO SOCIAL	PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO
Relaciones entre los trabajadores y la dirección	<p>Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos</p>		
Salud y seguridad en el trabajo	<p>Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral</p>		
	<p>Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo</p> <p>Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad</p>		

	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos	
Capacitación y educación	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral Programas de gestión de habilidades y formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional	
Diversidad e igualdad de oportunidades	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	
Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por ubicaciones significativas de actividad	
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales Impactos significativos, reales y potenciales, de las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto	
Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	
DERECHOS HUMANOS	Inversión	Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados
	No discriminación	Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas
	Libertad de asociación y negociación colectiva	Identificación de centros y proveedores en los que la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos
	Trabajo infantil	Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil
	Trabajo forzoso	Centros y proveedores significativos con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso
	Medidas de seguridad	Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o los procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones
	Derechos de la población indígena	Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas
	Evaluación	Número y porcentaje de centros que han sido objeto de exámenes o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos
	Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas adoptadas

	Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos	Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación
SOCIEDAD	Comunidades locales	Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales, sobre las comunidades locales
	Lucha contra la Corrupción	Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas
	Política pública	Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario
	Prácticas de competencia desleal	Número de procedimientos legales por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados
	Cumplimiento	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa
	Evaluación de la repercusión social de los proveedores	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social Impactos sociales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas adoptadas
	Mecanismos de reclamación por impacto social	Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación
	RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS	Salud y seguridad de los clientes
Etiquetado de los productos y servicios		Tipo de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes
Comunicaciones de Mercadotecnia		Venta de productos prohibidos o en litigio Número de casos de incumplimiento de las normativas y los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, entre otras la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes
Privacidad de los clientes		Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes
Cumplimiento regulatorio		Valor monetario de las multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios

Fuente: Elaboración propia a partir de GRI, a.(2013) y GRI, b.(2013)

ANEXO 10: Los 10 principios para la gestión de los *stakeholders* de Freeman, Harrison y Wicks

10 principios para la gestión de los *stakeholders*

1. Los intereses de los diferentes *stakeholders* son simultáneos en el tiempo.
2. Se debe tener en cuenta la filosofía del voluntarismo con el objetivo de involucrar a los *stakeholders* y gestionar las relaciones con los mismos, el lugar de dejarlo para el gobierno.
3. Se debe encontrar soluciones que satisfagan a los distintos *stakeholders* de forma simultánea.
4. Nunca se pueden satisfacer los intereses de una parte en perjuicio de otras de manera continuada en el tiempo.
5. Se debe actuar con el propósito de cumplir nuestro compromiso con los *stakeholders*, actuando con la aspiración de hacer alcanzar nuestros sueños y los suyos
6. Es necesaria una continua comunicación y diálogo con todos los *stakeholders*. No únicamente con aquellos que son amigables.
7. Los *stakeholders* son personas reales. Son complejos.
8. Es necesario tener una perspectiva de *marketing*.
9. Es importante dedicarse tanto a los *stakeholders* primarios como a los secundarios.
10. Constantemente se analizan y rediseñan los procesos para dar un mejor servicio a los *stakeholders*.

Fuente: Freeman, Harrison y Wicks (2008, 60)

ANEXO 11: Propuesta de Estructura y contenidos del Plan para la Gestión Integral de la Responsabilidad Social de Marín

Introducción	<ul style="list-style-type: none"> - Lo que la empresa es sus principales características. - Misión y visión (con referencia a la RSC). - Marco o eje de referencia para la gestión de las prácticas de RSC, objetivos y ámbitos de aplicación. - Compromisos con los <i>stakeholders</i>. - Modelo utilizado para la verificación de los compromisos y forma de informar a los interesados.
Fin u objetivos a alcanzar y resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> - Concreción de los objetivos generales y específicos. <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de los resultados esperados, que sirvan como referencia para la evaluación final de lo planificado. - Determinación de una cronología para cumplir las grandes fases del proyecto.
Públicos objetivos y ámbito geográfico	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de los públicos de interés a los que va dirigido el proyecto y de los que se pueden ver influenciados favorablemente por su desarrollo y por el impacto de la comunicación que se genere. - Establecimiento de la zona geográfica del plan, que definirá el área de influencia de las acciones a realizar.
Acciones o temas generales para implementar	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de criterios de elección - Elección de acciones o temas. - Elección de las formas de llevar a cabo las diferentes acciones. - Distribución de acciones en programas. - Asociación de los programas e iniciativas a los intereses de los grupos previamente identificados.
Integración de la gestión de la RSC en el Gobierno de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> - Definir la situación del departamento o área de gestión dentro de la estructura de la empresa. Debe ser a un nivel que facilite la relación directa con la Dirección y Consejo de Administración.
Organización del equipo de gestión y distribución de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo debe estar dirigido por el responsable del Plan. - Las responsabilidades principales consisten en optimizar resultados y gestionar las relaciones de comunicación con los públicos de interés. - Se debe definir el marco de relación con los públicos y el responsable de esa relación. - Concretar las personas que se ocuparán de conducir la implementación física de los diferentes programas.
Planificación de la implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de un programa cronológico de implementación de actividades a medio y largo plazo - Designación de responsables de gestión y seguimiento de cada actividad o programa.
Programa estratégico de comunicación de la RSC	<ul style="list-style-type: none"> - A públicos internos → Intranet o revista interna - Y a públicos externos: <ul style="list-style-type: none"> - Grupos de interés especializados (inversores, analistas, prensa económica, etc.) → Memoria de RSC - Grupos de interés no especializados → Internet, medios de comunicación
Definición del modelo de análisis de resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento del sistema para verificar la consecución de objetivos - Seguimiento de reacciones en públicos - Seguimiento de informaciones en los medios. - Evaluación del impacto externo, recurriendo a la certificación según modelos conocidos. - Valoración interna de la propia estrategia

Fuente: Elaboración propia a partir de Marín (2008, 123-127)

ANEXO 12: Indicadores objetivos de medición del impacto de la RSC

Grupos de <i>stakeholders</i> y temas	Potenciales indicadores del impacto corporativo en los diferentes temas
Empleados	
Compensación y beneficios	Ratio en relación al salario mínimo legal o coste de vida local
Formación y desarrollo	Cambios en el promedio de años de formación de los empleados
Diversidad	Porcentaje de empleados de diferente género y raza
Salud y seguridad	Ratios de accidentes y absentismo
Comunicación con los directivos	Existencia de políticas de puertas abiertas y representantes
Clientes	
Seguridad y calidad de los productos	Número de productos retirados del mercado
Gestión de las quejas de los consumidores	Número de quejas de los clientes y disponibilidad de procedimientos para responder a ellas
Accesibilidad para discapacitados	Disponibilidad y naturaleza de las medidas adoptadas para asegurar el servicio a los clientes con discapacidad
Inversores	
Transparencia en las comunicaciones a los accionistas	Disponibilidad de procedimientos para mantener a los accionistas informados sobre las actividades corporativas
Derechos de los accionistas	Frecuencia y tipo de litigios en tono a la violación de los derechos de los accionistas
Proveedores	
Fomentar proveedores en países en desarrollo	Precios de comercio justo ofrecidos a los proveedores de países desarrollados
Fomentar los proveedores minoritarios	Porcentaje de proveedores minoritarios
Comunidad	
Salud pública y seguridad	Disponibilidad de un plan de respuesta a emergencias
Conservación de la energía y materias primas	Datos sobre la reducción de residuos producidos y en comparación con la media del sector
Donaciones y soporte a organizaciones locales	Horas de los empleados dedicadas a servicios a la comunidad
Grupos medioambientales	
Minimizar el uso de energía	Cantidad de electricidad comprada y porcentaje de electricidad de fuentes sostenibles
Minimizar emisiones y residuos	Tipo, cantidad y destino de los residuos
Minimizar los impactos medioambientales de los productos y servicios	Porcentaje de peso del producto recuperado después de usar

Fuente: Maignan, Ferrell y Ferrell (2005, 961)

ANEXO 13: Tipos de publicidad utilizados para divulgar la RSC

Tipo de publicidad	Descripción
Campañas de marketing con causa	Su uso no es demasiado extendido debido a que puede generar incoherencias con la propia actividad de la organización y no fomenta una conciencia responsable en los ciudadanos ya que parece que la solución a los problemas serios de la sociedad pasa por un acto de consumo.
Publicidad corporativa	Se trata de una publicidad cuya presencia ha aumentado en los últimos años, en la que la compañía es la protagonista (valores, objetivos, etc.), no sus productos o servicios. Con la progresiva importancia de la RSC, las preocupaciones de la empresa en materia social y medioambiental han ido adquiriendo mayor presencia en este tipo de publicidad. Estas campañas, dirigidas a un público masivo y con impacto en la opinión pública, tienen dos niveles de interpretación, la del experto en RSC cuya reafirmación en la empresa se ve incrementada, y la del ciudadano que percibe el mensaje de un modo aislado y con incredulidad.
Publicidad comercial	Se trata de campañas, cada vez más habituales en las que las marcas nos presentan su preocupación por el medioambiente como un valor asociado a sus productos. Aunque no puede considerarse realmente una acción de comunicación de la RSC, es interesante porque refleja la transversalidad de las estrategias de RSC en una organización, a la par que potencia una serie de criterios socialmente responsables en la decisión de compra del consumidor.
Publirreportajes	Son espacios informativos patrocinados por una marca concreta y centrados en determinados aspectos de la RSC como el medioambiente, la conciliación vida laboral-familiar, etc. La ventaja de este formato es que al acercarse más a un contenido informativo acostumbra a resultar más relevante para los ciudadanos.
Acciones <i>below the line</i>	Eventos o envíos de marketing directo a un público concreto.

Fuente: Elaboración propia a partir de Villagra (2008, 134-135)

ANEXO 14: Esquemas-resumen de los reportes de progreso del Plan Unilever para una Vida Sostenible

ESQUEMA-RESUMEN DEL REPORTE DE PROGRESO DEL PLAN UNILEVER PARA UNA VIDA SOSTENIBLE – AÑO 2011





Fuente: Unilever Sustainable Living Plan. Progress Report 2011, 8-9.

ESQUEMA-RESUMEN DEL REPORTE DE PROGRESO DEL PLAN
UNILEVER PARA UNA VIDA SOSTENIBLE – AÑO 2012

UNILEVER SUSTAINABLE LIVING PLAN IN 2012

The Unilever Sustainable Living Plan (USLP) sets out to decouple our growth from our environmental impact, while at the same time increasing our positive social impact.

It has three big goals to achieve by 2020 – to improve health and well-being, reduce environmental impact and source 100% of our agricultural raw materials sustainably and enhance the livelihoods of people across our value chain.

Supporting these goals are seven commitments underpinned by targets spanning our social, environmental and economic performance across the value chain – from the sourcing of raw materials all the way through to the use of our products in the home.[†]

In the second year of our Plan, we made steady progress towards our goals. Our USLP is ambitious and we have much more to do. We continue to strive to deliver our stretching goals.

Key

- Achieved
- On-plan
- Off-plan
- % of target achieved

Note: Our most material targets are shaded.

† In our 2011 Progress Report we presented our people and workplace targets as a standalone set of targets. In 2012 we incorporated these targets into the main body of the Plan.

* Throughout this document our environmental targets are expressed on a per consumer use basis. This means a single-use, portion or serving of a product (see page 53). We have taken a lifecycle approach with a baseline of 2008.

† In seven water-scarce countries representing around half the world's population (see page 53).

IMPROVING HEALTH AND WELL-BEING

By 2020 we will help more than a billion people take action to improve their health and well-being. We estimate that we helped 224 million people take action to improve their health and well-being.

1 HEALTH AND HYGIENE

By 2020 we will help more than a billion people to improve their hygiene habits and we will bring safe drinking water to 500 million people. This will help reduce the incidence of life-threatening diseases like diarrhoea.

224 MILLION PEOPLE REACHED BY END 2012

- Reduce diarrhoeal and respiratory disease through handwashing
- Provide safe drinking water
- Improve oral health
- Improve self-esteem
- Reduce workplace injuries and accidents

2 NUTRITION*

We will continually work to improve the taste and nutritional quality of all our products. By 2020 we will double the proportion of our portfolio that meets the highest nutritional standards, based on globally recognised dietary guidelines. This will help hundreds of millions of people to achieve a healthier diet.

50% OF OUR PORTFOLIO BY VOLUME MET THE CRITERIA FOR HIGHEST NUTRITIONAL STANDARDS IN 2012

- Reduce salt levels
- Saturated fat:
 - ⊖ Reduce saturated fat
 - ⊕ Increase essential fatty acids
- Remove trans fat
- Reduce sugar
- Reduce calories
- Improve heart health
- Provide healthy eating information
- Improve employee health and nutrition

3 GREENHOUSE GASES

Halve the greenhouse gas impact of our products across the lifecycle by 2020.*

OUR GREENHOUSE GAS IMPACT PER CONSUMER USE HAS REDUCED BY AROUND 4% SINCE 2010*

- Reduce GHG from skin cleansing and hair washing
- Reduce GHG from washing clothes:
 - Concentration
 - Reformulation
 - Consumer behaviour
- Reduce GHG from manufacturing:
 - CO₂ from energy
 - Renewable energy
 - New factories
- Reduce GHG from transport
- Reduce GHG from refrigeration
- Reduce energy consumption in our offices
- Reduce employee travel

10 Unilever Sustainable Living Plan in 2012

Unilever Sustainable Living Plan: Progress Report 2012



Fuente: Unilever Sustainable Living Plan. Progress Report 2012, 10-11.