

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

E Barrio Fraile, AM Enrique Jiménez, J Benavides Delgado (2017): “El proceso de gestión de la RSC. Estudio de caso”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 1.063 a 1.084.

<http://www.revistalatinacs.org/072paper/1208/58es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2017-1208](https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1208)

El proceso de gestión de la RSC. Estudio de caso

The CSR management process. Case study

Estrella Barrio Fraile [CV] [ID] [ORCID] Universitat Autònoma de Barcelona (España) / estrella.barrio@uab.cat

Ana María Enrique Jiménez [CV] [ID] [ORCID] Universitat Autònoma de Barcelona(España) / anamaria.enrique@uab.cat

Juan Benavides Delgado [CV] [ID] [ORCID] Universidad Complutense de Madrid (España) / juanbenavides@ccinf.ucm.es

Abstracts

[ES] Introducción: Estamos ante un momento de cambio en el contexto empresarial, lo cual repercute en el comportamiento de las organizaciones con la sociedad, que a través de una adecuada gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) da respuesta a los intereses de sus stakeholders. **Metodología:** El objetivo de esta investigación es analizar, mediante el estudio de caso Unilever España, cómo se articulan las diferentes fases del proceso de gestión de la RSC. **Resultados y conclusiones:** Los resultados muestran que el desarrollo de las diferentes fases tiene consecuencias en la propia naturaleza de la gestión de la RSC, siendo las principales: la transversalidad, la transparencia y el dinamismo. Esta investigación también supone una aportación interesante en la gestión de los valores de consumo (asociados a una marca producto) y su relación con los intangibles de la compañía.

[EN] Introduction: We are living a moment of change in business context, which directly affects organizations' behaviour with society, through which a proper management of Corporate Social Responsibility (CSR) satisfies its stakeholders' interests. **Methodology:** The aim of this research is to analyze, focused on the Unilever Spain case study, how the different phases of the CSR management process are articulated. **Results and conclusions:** The results show that the development of the different phases has consequences in the own nature of the CSR management, being the main ones: transversality, transparency and dynamism. This research also provides an interesting contribution to

the management of consumer values (linked to a product brand) and its relation to the company's intangibles.

Keywords

[ES] comunicación; RSC; stakeholders; gestión; caso; Unilever.

[EN] communication; CSR, stakeholders, management, case, Unilever.

Contents

[ES] 1. Introducción. 2. Estado de la cuestión. 2.1. Concepto de Responsabilidad Social Corporativa. 2.2. Proceso de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. 2.2.1. Evaluación del entorno. 2.2.2. Planificación. 2.2.3. Implementación. 2.2.4. Seguimiento y control. 2.2.5. Comunicación. 2.2.6. Retroalimentación. 3. Objetivos y metodología. 3.1. Objetivos. 3.2. Metodología. 4. Resultados. 4.1. Contextualización del caso de estudio: La multinacional Unilever. 4.2. Fases del proceso de gestión de RSC. 4.2.1. Evaluación del entorno. 4.2.2. Planificación. 4.2.3. Implementación. 4.2.4. Seguimiento y control. 4.2.5. Comunicación. 4.2.6. Retroalimentación. 5. Discusión y conclusiones. 6. Notas 7. Referencias bibliográficas.

[EN] 1. Introduction. 2. State of the art. 2.1. Corporate Social Responsibility concept. 2.2. Corporate Social Responsibility management process. 2.2.1. Environment evaluation. 2.2.2. Planning. 2.2.3. Implementation. 2.2.4. Monitoring and control. 2.2.5. Communication. 2.2.6. Feedback. 3. Objectives and Methodology. 3.1. Objectives. 3.2. Methodology. 4. Results. 4.1. The case study context: The multinational Unilever. 4.2. Phases of the CSR management process. 4.2.1. Environment evaluation. 4.2.2. Planning. 4.2.3. Implementation. 4.2.4. Monitoring and control. 4.2.5. Communication. 4.2.6. Feedback. 5. Discussion and conclusions. 6. Note. 7. Bibliography.

Traducción de **Estrella Barrio Fraile** (Dra. en Publicidad y Relaciones Públicas – Universidad Autónoma de Barcelona)

1. Introducción

En los últimos años hemos sido testigos de numerosos casos de empresas que, junto a otros casos derivados de la propia crisis económica de 2008, han llevado a la ciudadanía a desconfiar de las organizaciones. Este hecho unido a la sensibilidad social en el desarrollo empresarial, la preocupación cada vez mayor por el deterioro medioambiental y cómo no, la evolución de las tecnologías de la comunicación ha provocado que las exigencias y expectativas de la sociedad en torno a las prácticas empresariales sean observadas con cuidado, atendiendo al cambio de lo que significa la nueva relación que las organizaciones deben establecer con sus diferentes *stakeholders*¹. Las empresas y todo tipo de organizaciones están transformando su manera de actuar, en el sentido de que no son un ente aislado, sino que forman parte de la estructura social y que su existencia en el largo plazo depende de recuperar la legitimidad y la confianza ciudadana. Las empresas han cambiado su relación con la sociedad; cada vez es más importante entender que la relación de una organización con su entorno ya no se reduce a su relación unilateral con sus clientes, sino a una estructura multilateral de interacción con un complejo conjunto de diferentes *stakeholders*.

Las organizaciones se encuentran ante un nuevo reto y, al tiempo, una nueva oportunidad de dar respuesta a los diferentes intereses y necesidades de sus *stakeholders*. En este contexto, la RSC ha cobrado una especial relevancia, dada la naturaleza de su gestión transversal y su progresiva distancia respecto a la acción social o el *greenwashing* que únicamente actúa como mero maquillaje para las

organizaciones. Pero surgen nuevos problemas cuando las organizaciones se plantean cuáles son los procedimientos que se requieren para una adecuada gestión de este valor. Resulta que, aunque los valores intangibles entre los que se encuentra la RSC, son la clave que mueve la economía actual, el nivel de conocimiento por parte de los directivos es pobre e incluso se enfrenta muchas veces a la propia incompreensión de algunos directivos (Carreras *et al.*, 2013: 27).

En la sociedad actual en la que cada día los valores éticos y de buen gobierno parecen más apreciados y demandados por los *stakeholders* (Costa, 2012: 102), debemos preguntarnos, desde esta perspectiva, cómo se concibe y articula la gestión de la RSC. Para responder a esta cuestión, la presente investigación observa y analiza, a través de la metodología basada en el estudio de caso, cómo se desarrollan las diferentes fases que conforman la gestión del valor de la RSC en el seno de una compañía. También tratamos de explicar, a través del estudio del caso Unilever, cómo la RSC supone un verdadero cambio en las organizaciones y se aleja de conceptos más en la superficie como la acción social o el *greenwashing*. Por último, se analizan las fases de evaluación del entorno, planificación, implementación, seguimiento y control, comunicación y retroalimentación que conforman una verdadera gestión estratégica, -desde dentro hacia fuera-, y transversal de la RSC.

Por todo ello la aportación de nuestra investigación se concreta, no sólo en hacer la descriptiva de un proceso que entendemos es el que se produce en muchas compañías, -especialmente en aquellas que operan en los sectores de gran consumo-, sino ofrecer una nueva línea de observación del proceso. En efecto, ese enfoque ofrece, a nuestro juicio, la posibilidad de observar el proceso de la gestión de la RSC desde un marco en el que cabe comprender la separación que la gestión de la RSC puede estar produciendo entre las acciones tradicionales de la comunicación de marca y otras posibles acciones que afectan directamente a la compañía.

2. Estado de la cuestión

2.1. Concepto de Responsabilidad Social Corporativa

A lo largo de las últimas décadas, el concepto de RSC ha sido abordado por diferentes autores, dando lugar a la existencia de diversas definiciones. No obstante, si se analizan esas definiciones (De la Cuesta y Valor, 2003; Smith; 2003; Van Marrewijk, 2003; Maignan y Ferrell, 2004; Basil y Weber, 2006; Waldman *et al.*, 2006; Panwar *et al.*, 2006)² se pueden atisbar una serie de criterios que se repiten. En este sentido, Barrio y Enrique (2015: 29) plantean una definición que engloba las principales ideas mencionadas por los distintos autores, entendiendo a la RSC como “la consecuencia de un compromiso adoptado con todos 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 stakeholders”. De este modo, la RSC se aleja de conceptos como *acción social*, que 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); o *marketing con causa*, una pura acción de marketing “a través de la cual una empresa colabora con una causa social a cambio de que el consumidor compre sus productos y servicios” (Buil *et al.*, 2012: 90).

Es importante diferenciar estos tres conceptos, pues el dedicar recursos a una causa solidaria, es positivo, pero no legitima a la empresa ante la sociedad si ésta no se comporta de manera socialmente responsable con sus consumidores, empleados, proveedores, administración pública, comunidad, medios de comunicación y sociedad en general. “Una o varias acciones sociales no configuran una estrategia de RSE, aunque ayuden a identificarla o a prestigiarla” (Jáuregui, 2009: 67). A nuestro

juicio, la RSC establece una profunda diferencia respecto a lo que significa la acción social o el marketing con causa. La RSC no se puede quedar en la superficie comunicativa de las organizaciones, sino que supone un planteamiento estratégico y táctico que afecta al conjunto de la organización y sus *stakeholders*, situándose en lo más profundo de las compañías y trabajando siempre de acuerdo con la visión, misión y valores de la organización. Sólo de ésta manera la empresa podrá conseguir la legitimidad ante la ciudadanía.

Desde la perspectiva aquí apuntada, consideramos que es necesario hacer una pequeña parada en los principios que inspiran la RSC; por ejemplo, aquellos seis principios básicos considerados por Lizcano y Moneva (2004) que constituyen las reglas fundamentales que rigen el comportamiento socialmente responsable de las empresas: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia y mejora continua y naturaleza social de la organización. De especial interés para la presente investigación, la transparencia, -como veremos más adelante³ -, está estrechamente ligada a una de las fases de la gestión de la RSC, ya que este principio hace referencia al acceso que tienen los *stakeholders* a la información sobre el comportamiento social de la organización, siendo la comunicación por parte de la empresa de los aspectos ligados a la RSC el instrumento esencial para cumplir este principio. Y es que cuando hablamos de transparencia en las organizaciones, es inevitable relacionarlo con una comunicación responsable hacia los públicos.

2.2. Proceso de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa

Hay que subrayar que la gestión de la RSC hace referencia a los procesos, representados por las políticas, estrategias y procedimientos, que se requieren para la satisfacción de las preocupaciones de los *stakeholders*. Las empresas “deben integrar en la gestión empresarial a todos los *stakeholders* y ser capaces de crear valor y establecer un diálogo con los públicos” (Villagra *et al.*, 2015: 795). A partir de la revisión de los trabajos de Lizcano y Moneva (2004), Maignan, Ferrell y Ferrell (2005), O’Riordan (2006), Marin (2008), López (2010) y Rodríguez (2013) se destacan una serie de fases que tienen lugar en el proceso de gestión de la RSC: evaluación del entorno, planificación, implementación, seguimiento y control, comunicación y retroalimentación. A continuación, se detallan cada una de las fases.

2.2.1. 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 las exigencias que debe cumplir la empresa.

Por consiguiente, el primer paso para una adecuada evaluación del entorno es la identificación de los diferentes *stakeholders* de la compañía, definidos por Freeman (1984: 25) como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. En este sentido, una de las clasificaciones más aceptadas por la academia es la que realiza Svendsen (1998: 48) quién distingue entre *stakeholders* primarios (accionistas e inversores, consumidores, empleados, proveedores, competidores y socios industriales) y secundarios (comunidad, medioambiente, especies no humanas y generaciones futuras, medios de comunicación y gobiernos y entes reguladores) 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.

Una vez establecidos los diferentes *stakeholders*, el siguiente paso es la determinación de los intereses de cada uno de ellos, pues es necesario que las empresas identifiquen “cuáles son esas expectativas para contemplarlas en sus políticas y programas de responsabilidad” (Marín, 2008: 115) y posteriormente, determinar cuáles son más prioritarios para los diferentes públicos. Para ello, las organizaciones deben mejorar la comunicación con sus *stakeholders* (Calabrese *et al.*, 2015: 313), lo que les permitirá identificar los intereses más relevantes y comunes entre los diferentes *stakeholders* con el fin de establecer las prioridades de actuación.

2.2.2. 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 la propia identidad de la organización. El programa de RSC debe estar alineado con los valores, normas y misión de la organización (Maignan, Ferrell y Ferrell, 2005: 965), y es que la RSC requiere de un compromiso explícito con ella dentro de los objetivos de la organización, incorporando el concepto “dentro de la misión y visión de la empresa en su plan estratégico, en sus documentos más relevantes y en sus políticas internas” (Seijo y Ávila, 2009: 36). Marín (2008: 112) va más allá afirmando que “la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa se inicia cuando la dirección de la empresa decide cuáles 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*⁴, por lo que, el diálogo se presenta como clave para una adecuada planificación de la RSC. La incorporación de las preocupaciones, necesidades e intereses de los *stakeholders* a la estrategia general de la organización “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” (Azüero, 2009: 63).

El paso siguiente se centra en el planteamiento de la estrategia y su posterior concreción en unas políticas, programas y acciones de RSC determinadas. Para el desarrollo de programas en materia de RSC, Kotler y Lee (2005: 247-251) plantean una serie de prácticas cuyo objetivo es minimizar los riesgos y costes potenciales asociados al posterior desarrollo e implementación de cada iniciativa, entre los que destacan la formación de equipos de trabajo multidisciplinar y la inclusión de entidades y organismos de la comunidad como colaboradores en el desarrollo de los planes. En muchas ocasiones los equipos de trabajo multidisciplinar están representados en las organizaciones por el Comité de Sostenibilidad o Comité de RSC, un equipo formado por miembros de diferentes departamentos de la compañía que permiten una visión realista de las expectativas del programa debido al conjunto diverso de experiencias y conocimiento que lo integran. La selección de colaboradores adecuados (López, 2010), ofrece una visión externa a la compañía, aportando mayor efectividad, ya que esta colaboración ayuda a evitar futuros malentendidos y confusiones en relación a los roles y responsabilidades.

2.2.3. Implementación

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

“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, desde marketing y comunicación, hasta producción, pasando por recursos humanos, compras, logística y *packaging*, entre otros. En definitiva, nos referimos a 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 (Azüero, 2009; Tovar y Valdés, 2009). Y es 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” (Cuesta y Sánchez, 2012: 104).

2.2.4. 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). Para realizar este control, las compañías utilizan distintos mecanismos como encuestas, auditorías internas y/o auditorías externas. También se establecen indicadores objetivos que midan el impacto causado en los diferentes *stakeholders*, como ratios salariales, de accidentes o absentismo, promedio de años de formación de los empleados, porcentaje de empleados de diferente género, número de quejas de los clientes y disponibilidad de procedimientos de respuesta, disponibilidad y naturaleza de las medidas adoptadas para asegurar el servicio a los clientes con discapacidad, disponibilidad de procedimientos para mantener a los accionistas informados sobre las actividades corporativas, precios de comercio justo ofrecidos a los proveedores de países subdesarrollados, datos sobre la reducción de residuos producidos y en comparación con la media del sector, porcentaje de electricidad de fuentes sostenibles o porcentaje de peso del producto recuperado después de usar (Maignan, Ferrell y Ferrell, 2005: 961). En este apartado Lizcano y Moneva (2004: 29) también establecen el uso del denominado cuadro de mando de la RSC, para medir el comportamiento socialmente responsable de una compañía.

Es importante disponer de criterios claros y transparentes que permitan evaluar el progreso de la RSC, pues el seguimiento de las actuaciones desarrolladas permitirá introducir las correcciones necesarias dentro del ciclo clásico de mejora continua y motivar al personal por los logros alcanzados y la calidad de lo realizado (Navarro, 2012: 140-141). 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). El plan de RSC de una organización, no es un ente estático. La RSC debe ser un elemento dinámico cuyos programas y acciones pueden ser modificados en caso de detectar una desviación en los objetivos planteados.

2.2.5. Comunicación

La fase de la comunicación es aquella cuyo objetivo es “trasladar a los grupos de interés y a la sociedad en general los compromisos, los valores en los que éstos se fundamentan, las iniciativas y los hechos de una organización” en materia de RSC (Corredera y González, 2011: 137). Esta fase es de especial importancia, ya que “una organización necesita poner en valor sus acciones responsables, a través de

su comunicación, no sólo para generar un retorno positivo para la marca sino también para divulgar las buenas prácticas y contribuir a extender la RSE” (Ros-Diego y Castelló-Martínez, 2011: 52).

La comunicación de las acciones de RSC es el instrumento para conseguir el principio de transparencia anteriormente mencionado, lo que, a su vez, repercute de manera positiva en la legitimación de la organización ante la sociedad. Este es el motivo por el que se debe “generar información suficiente y hacerla llegar a los *stakeholders*, fomentando la transparencia” (Marín, 2008: 116).

Cabe destacar, que “para que la comunicación de la RSC sea beneficiosa para la empresa es importante que las acciones comunicadas resulten creíbles” (Villagra *et al.*, 2015: 136), pues las organizaciones deben tener en cuenta que comunicar la RSC requiere de valores y comportamientos que realmente formen parte de la corporación. En este sentido, tal y como afirma Benavides (2016: 236), las empresas “deben empezar a construir nuevos contextos de comunicación que superen el lenguaje de los tópicos que sólo generan desconfianza en la sociedad”, pues sus valores como organización “están por encima de sus concretas estrategias comerciales y deben dirigirse al papel que cumple en el sector y conjunto de la sociedad donde dichas organizaciones están ubicadas”. Por lo que, en la actualidad, se cuestiona la eficacia de los mensajes publicitarios para comunicar la RSC de una organización (Schultz y Morsing, 2003; Dawkins, 2004; Illa *et al.*, 2010), ya que ésta genera desconfianza.

Por todo ello, es importante para esta fase, que las organizaciones comiencen a “construir nuevos contextos de comunicación que superen el lenguaje de los tópicos que sólo generan desconfianza en la sociedad” (Benavides, 2016: 236).

2.2.6. Retroalimentación

Hay algunos autores (Blundel e Ippolito (2008: 143) que definen la retroalimentación 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 que esta fase consiste en conocer qué piensan y qué opinión tienen de las acciones de la RSC de la organización sus públicos, es decir, saber la valoración que realizan los diferentes *stakeholders* de la RSC de la empresa. Las empresas deben escuchar las opiniones de sus *stakeholders* con el fin de obtener conocimientos más profundos sobre sus expectativas y percepciones en torno a la RSC de la organización (Calabrese, 2015: 314), y tenerlas en cuenta a la hora de implantar una próxima estrategia.

En relación a los mecanismos existentes para realizar este *feedback*, Roeder (2013), destaca cuatro instrumentos: encuestas, entrevistas, grupos de discusión y discusiones o reuniones informales. 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 *stakeholders* 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 *stakeholders* 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. Estamos de nuevo, ante una visión dinámica de la RSC,

cuyos objetivos, estrategias o programas y acciones pueden ser redefinidos en caso de una valoración negativa de los *stakeholders*.

3. Objetivos y metodología

3.1. Objetivos

El objetivo principal de esta investigación es analizar si verdaderamente las etapas de gestión de la RSC se cumplen en el caso estudiado y conocer cómo se desarrollan cada una de ellas. Este objetivo general se concreta en los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la evaluación del entorno en la gestión de la RSC.
2. Conocer la planificación en la gestión de la RSC.
3. Identificar la implementación en la gestión de la RSC.
4. Evaluar el seguimiento y control en la gestión de la RSC.
5. Analizar la comunicación en la gestión de la RSC.
6. Examinar la retroalimentación en la gestión de la RSC.

3.2. Metodología

En el desarrollo de esta investigación se adoptó un enfoque cualitativo basado en el estudio de caso, por ser un método de investigación apropiado cuando el objetivo es comprender y explicar un fenómeno concreto y contemporáneo en su contexto de vida real (Yin, 2003). En esta investigación no pretendemos buscar una representación estadística. Nuestra aspiración es alcanzar una generalización analítica en la medida en que como explica Coller (2005: 68) “el caso es pertinente teóricamente (es decir, relevante), se puede relacionar las conclusiones del estudio con una teoría o conjunto de ellas”.

La casuística analizada ha sido la multinacional Unilever. La elección de esta compañía como caso de estudio viene determinada por el criterio de los autores que consideran a priori que éste puede ser un caso que permite simbolizar las teorías presentadas en el marco teórico, debido a diferentes factores: su manera de entender la RSC (cuenta con un plan global de RSC y un Comité de Sostenibilidad); está presente en medios de comunicación especializados en RSC como ejemplo de buenas prácticas (Corresponsables, Compromiso RSE y Diario Responsable); ha liderado rankings de sostenibilidad (*Tomorrow Value's Rating* y *GlobeScan/Sustainability*) y ha sido galardonada por su responsabilidad social (CSR Online Awards, el Premio Nacional de Marketing a la Ética y la Sostenibilidad y el *Gothenburg Award for SustainAbility Development*). Además, se trata de una compañía que opera en los mercados de alimentación, cuidado del hogar e higiene personal, aportando una visión más amplia de la gestión de la RSC. Por último, como ya hemos avanzado anteriormente, Unilever pertenece al sector de gran consumo, sector clave para comprender la adopción del tipo de valor y su proyección sobre la comunicación de las marcas y su relación con la naturaleza de la compañía.

El diseño de la investigación, se ha basado en la técnica de la triangulación que como señalan Soler y Enrique (2012: 887) consiste básicamente en contrastar información entre distintas fuentes. Por tanto, se ha combinado el análisis de contenido de documentos referentes a la RSC de Unilever y de plataformas digitales de la compañía, con la realización de doce entrevistas enfocadas a directivos y colaboradores de las áreas de comunicación, marketing, ventas y nutrición de Unilever España, proveedores de la compañía, administración pública local y asociaciones de nutrición. También se han realizado siete observaciones, cinco de ellas de eventos concretos y dos de visitas a las instalaciones

de Unilever y su proveedor Agraz. A continuación (ver tabla 1) se desglosan las fuentes de información consultadas.

Tabla 1. Fuentes de información de la investigación

Documentos referentes a la RSC de Unilever	Plan Unilever para una Vida Sostenible. Plan Unilever Comparte: Guía de desarrollo de la comunidad. Unilever Sustainable Living Plan. Progress Report 2011 y 2012. Unilever Sustainable Living Plan. Summary of progress 2014.
Plataformas digitales de la compañía	Webs de Unilever España, Frigo, Knorr, Flora ProActiv, Día Nacional Contra el Colesterol, RetoProActiv, Instituto Flora. Cuentas de Facebook y Twitter de Unilever España, Frigo, Knorr y Flora ProActiv.
Agentes informante entrevistados	Directora de Comunicación y RSC de Unilever España. Miembros del Departamento de Comunicación de Unilever España. Colaboradora externa del Departamento de Comunicación de Unilever España. Miembro del Comité de Sostenibilidad de Unilever España. Project leader de Soy Frigo. Responsable del Departamento de Nutrición y Salud en Unilever España. Sustainability Manager de Agraz (proveedor de Unilever). Plant Sustainability Manager de Agraz (proveedor de Unilever). Directora de Comunicación Corporativa del Ayuntamiento de Viladecans. Responsable de Serveis a Empreses del Ayuntamiento de Viladecans. Responsable de las relaciones con empresas y otro tipo de instituciones en la Fundación Española de Dietistas y Nutricionistas.
Observaciones no participantes y encubiertas	Taller “RSE en su dimensión social: la empresa y su relación con el territorio” programado dentro de la 63 jornada Corresponsables.
Observaciones no participantes y abiertas	Actividad Desayuno saludable «pan con Tulipán» e higiene bucal Signal. Actividad Talleres de autoestima Dove. Acto de clausura del concurso El Gran Estalvi. Campos de cultivo, fábrica y laboratorio de Agraz. Oficinas de Unilever España.
Observaciones participantes y abiertas	Acción Caminata Solidaria.

La recogida de datos se llevó a cabo entre los meses de febrero y junio de 2015. Para la recogida de datos a través de las entrevistas enfocadas, se elaboró un guión esquemático con los ítems temáticos a tratar con cada uno de los agentes informantes. En el caso de las observaciones, se creó un fichero de catalogación con las categorías a tener en cuenta en cada una de las observaciones.

Posteriormente, el análisis de datos se realizó en dos etapas. Una primera etapa de análisis de contenido de cada uno de los documentos, entrevistas y observaciones realizadas, y una segunda etapa en el que se codificó el contenido de manera global en función de las categorías específicas establecidas. Para ello se empleó el software Maxqda12.

4. Resultados

4.1. Contextualización del caso de estudio: La multinacional Unilever

Antes de pasar a mostrar los resultados obtenidos en función de los objetivos planteados, consideramos necesario realizar una pequeña contextualización del caso analizado.

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. En España, la compañía comercializa una multitud de diversas marcas de producto como Frigo, Flora, Knorr, Ligeresa, Calvé, Ben&Jerry's, Tulipan, Lipton, Hellmann's, Maizena, Skip, Domestos, Mimosín, Cif, Dove, Axe, Signal, Timotei, rexona, Williams, Pond's y Tresemmé. Para ello, cuenta con una oficina central situada en Viladecans (provincia de Barcelona) y una factoría en Leioa (provincia de Vizcaya). Cabe destacar de nuevo la importancia del sector de gran consumo donde, como veremos a continuación, el valor se asocia a la naturaleza del producto (salud, bienestar, calidad de vida), poniendo en relación éstos valores con el valor corporativo más genérico de sostenibilidad.

La compañía cuenta con un plan estratégico de RSC a diez años (2010-2020), denominado *Plan Unilever para una vida sostenible*. Este plan establece tres objetivos generales para el año 2020, que se basan en tres pilares fundamentales: el pilar de *salud y bienestar*, cuyo objetivo es ayudar a más de mil millones de personas a mejorar sus hábitos en salud y bienestar; el pilar de *medioambiente*, cuyo objetivo es reducir a la mitad el impacto medioambiental provocado por la fabricación y el uso de sus productos; el pilar de *calidad de vida*, cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de cientos de miles de personas en la cadena de suministro. Además de estos tres pilares, la empresa también establece una serie de objetivos específicos orientados a mejorar el lugar de trabajo.

La aplicación de este plan de RSC en España, supone la adaptación del plan global de RSC de la compañía a las particularidades de nuestro país, y se lleva a cabo a través de las siguientes iniciativas:

- El programa *Soy Frigo*, que tiene como objetivo reducir el paro juvenil en España a través de un modelo de negocio de venta de helados en espacios públicos que permita ofrecer empleo a los jóvenes.
- El *Plan de Agricultura Sostenible de Knorr*, con Agraz, un proveedor extremeño de tomate en polvo y concentrado. Esta iniciativa tiene como objetivo que el cultivo del tomate sea sostenible y mejorar la competitividad de los agricultores a través de la realización de diferentes acciones como la reducción de pesticidas y fertilizantes, la rotación del suelo de cultivo, el uso de sondas y tensiómetros que permiten la reducción del consumo de agua, reciclaje y formación a los agricultores. Además del cumplimiento de los once indicadores del código de agricultura sostenible de Unilever, que todo proveedor debe respetar.

- El *programa de salud cardiovascular de Flora ProActiv*, que presenta como objetivo concienciar sobre la salud cardiovascular y ayudar a la población a reducir el colesterol a través de distintas acciones como:
 - La plataforma científica *Instituto Flora*.
 - El *Reto ProActiv*, que consiste en la reducción del colesterol en un periodo de 2-3 semanas a partir de un cambio de hábitos saludables.
 - Un showcooking dirigido a dietistas-nutricionistas.
 - Un recetario con Flora ProActiv para dietistas-nutricionistas.
 - La celebración del *Día Nacional Contra el Colesterol* (19 de septiembre), cuya finalidad es educar y hacer didáctica de cómo reducir el colesterol a través de un estilo de vida saludable, a través de publicaciones de estudios elaborados por profesionales de la salud como la FEDN (Fundación Española de Dietistas y Nutricionistas) sobre el impacto que tiene el colesterol elevado en la población y la realización de diferentes actividades como mediciones de los niveles de colesterol, showcookings de alimentación saludable, actividades físicas dirigidas y consejos nutricionales en un acto en el centro de Madrid.

- El *Plan Unilever Comparte*, que consiste en un plan de RSC a pequeña escala que reúne un conjunto de acciones dirigidas al municipio de Viladecans (Barcelona), donde se encuentra la sede de Unilever España. Algunas de estas acciones son:
 - Talleres *Desayuno saludable pan con Tulipán e higiene bucal Signal* sobre hábitos alimentarios para niños de primero y segundo de primaria.
 - Charlas de *Autoestima Dove* 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.
 - El concurso *Gran Estalvi* dirigido a los vecinos y comunidades de vecinos del municipio para ver quién reduce más su consumo de agua, luz y gas durante un periodo de cuatro meses.
 - 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. Esta acción tiene como objetivo fomentar la reducción del consumo de agua.
 - La *Caminata Solidaria* cuya finalidad es recaudar fondos para la Fundación Viladecans Solidaria que ayuda en el pago de necesidades básicas a familias de la ciudad que lo necesiten.
 - Colaboración con servicios sociales, Cáritas y Cruz Roja en el reparto de alimentos y productos de necesidad básica a familias del municipio por debajo del umbral de la pobreza.
 - Realización, por el chef de Unilever, de cursos de cocina equilibrada y económica a familias de Viladecans desestructuradas y/o con pocos recursos.
 - Colaboración con CAVIGA (un centro ocupacional para personas con disminución psíquica de Viladecans) y ASDIVI (una asociación para la integración de personas con discapacidad de Viladecans) llevando a cabo diferentes actividades de voluntariado, como almuerzos para los usuarios de estos centros.
 - Conferencias impartidas por directivos de Unilever España para compartir conocimiento y fomentar el networking con las pymes del territorio.
 - 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 de *Voluntariado UNIDOS* en Viladecans, cuyo objetivo es afianzar la relación de la compañía con la comunidad local, a través de diferentes actividades.
- Diferentes acciones enfocadas a mejorar el bienestar de los empleados y el lugar de trabajo, que engloban diversas 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.

Acabamos este apartado subrayando la estructura de relaciones que cada uno de los programas establece. Conectando el posicionamiento de la marca de producto con los intangibles que conforman los tres pilares fundamentales del plan estratégico de RSC. Así, la marca de producto Frigo se relaciona con el intangible de calidad de vida a través del programa *Soy Frigo*, la marca de producto Knorr se conecta con los intangibles de medioambiente y calidad de vida a través del *plan de agricultura sostenible* y la marca de producto Flora se vincula a los valores de salud y bienestar a través del *programa de salud cardiovascular*. Finalmente, todos estos intangibles, quedan englobados en el *Plan Unilever para una Vida Sostenible* a través del valor de sostenibilidad, que se configura como el máximo valor de la compañía.

4.2. Fases del proceso de gestión de RSC

4.2.1. Evaluación del entorno

La RSC de Unilever España es la adaptación del plan internacional de RSC de la empresa a las particularidades de España, por lo que, el primer paso de su gestión es la identificación de sus *stakeholders* a nivel nacional. En este sentido, la compañía distingue entre *stakeholders* beneficiarios y *stakeholders* colaboradores. Los beneficiarios hacen referencia a aquellos a los que la compañía dirige sus acciones de RSC (los consumidores, los empleados, los proveedores [Agraz], la comunidad local [municipio de Viladecans] y la sociedad en general), mientras que los colaboradores son aquellos que participan en la gestión de la RSC de la empresa, generándose una relación *win-win* entre ambos (organizaciones sin ánimo de lucro, empresas colaboradoras, administración pública, distribuidores y medios de comunicación).

Una vez identificados los diferentes *stakeholders*, la compañía evalúa sus necesidades y expectativas, es así como adaptan las acciones de RSC enfocadas a mejorar el bienestar de los empleados a las características particulares de España o el plan global de agricultura sostenible a las necesidades concretas del proveedor extremeño Agraz, 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.

Otros ejemplos de la identificación de intereses y necesidades de los *stakeholders* son el proyecto *Soy Frigo*, cuya finalidad es la creación de puestos de trabajo y 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 en el año 2013 superaba el 55%. El *programa de salud cardiovascular de Flora ProActiv* surge después de haber detectado que más del 50% de la población española tiene el nivel de colesterol elevado, por lo que la compañía plantea esta iniciativa de RSC para ayudar a reducir el nivel de colesterol. Las acciones de *showcooking* y el recetario con *Flora ProActiv* dirigidas a los dietistas-nutricionistas que nacen de las necesidades planteadas directamente por la FEDN a Unilever a través del diálogo que tienen establecido entre ambas. Y por último, el Plan

Unilever Comparte, para el que se mantiene un diálogo constante con el ayuntamiento. A través de este diálogo establecido entre ambos, Unilever identifica los diferentes subgrupos de *stakeholders* que componen el grupo «comunidad local» (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), e identifica las necesidades e intereses de cada uno de ellos.

4.2.2. Planificación

Esta fase comienza con el establecimiento de los objetivos de RSC de Unilever España que vienen determinados, por un lado, por los intereses de los *stakeholders* previamente identificados y expuestos en el apartado anterior; y por otro lado, por la visión (trabajar para crear un futuro mejor cada día)⁵ muy ligada a la búsqueda de sostenibilidad por parte de la empresa; la misión (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)⁶ que destaca la satisfacción de las necesidades de las personas y mejorar su calidad de vida; y los valores (integridad, responsabilidad, respeto y espíritu pionero)⁷ de la propia compañía. Todo ello relacionado con los tres objetivos generales del plan internacional de RSC.

A partir de aquí, Unilever concreta los programas de RSC que se van a realizar en España y las diferentes acciones que los conforman. Cada uno de estos programas se enmarca dentro de uno de los tres pilares fundamentales del plan global. Así, el *programa de salud cardiovascular de Flora ProActiv* forma parte del pilar de *salud y bienestar*, el *proyecto de agricultura sostenible con Agraz* se sitúa en el pilar de *medioambiente*, el proyecto *Soy Frigo* forma parte del pilar de *calidad de vida*, el *Plan Unilever Comparte* es transversal a los tres pilares y las acciones de mejora del lugar de trabajo se enmarcan dentro del objetivo de mejorar el bienestar de los empleados.

Para el diseño de estas acciones la empresa cuenta con una serie de colaboradores y con un Comité de Sostenibilidad formado por un equipo multidisciplinario de unas 20 personas que representan a casi todas las áreas de la compañía (comunicación, marketing, ventas, supply, finanzas, etc.) y se reúnen cada mes y medio para debatir sobre las distintas incitativas, aportar mejoras y proponer nuevas ideas.

En cuanto a los colaboradores externos, destacan su papel en el diseño de acciones como la aplicación del cultivo sostenible que se llevan a cabo con Agraz, conocedor de las características del cultivo del tomate con quien se trabaja conjuntamente en el programa de detección de la cantidad óptima de fertilizantes a agregar a la tierra. La FEDN, con quien se trabaja de manera conjunta para el diseño de acciones sobre salud cardiovascular, como el *Día Nacional Contra el Colesterol* que cada año trata sobre un tema diferente relacionado con el colesterol, que viene marcado por Unilever, pero consensuado con la FEDN. O las acciones que componen el *Plan Unilever Comparte*, que son creadas a través de un trabajo conjunto entre Unilever y el ayuntamiento, y más concretamente, entre los departamentos de comunicación. Sirvan como ejemplos la planificación del concurso de *El Gran Estalvi*, que surge del pilar de medioambiente de Unilever y el objetivo de ahorro energético del ayuntamiento de Viladecans, y se crea y diseña a través de una reunión entre la directora de comunicación de la compañía y los responsables de comunicación, medioambiente e infraestructuras del ayuntamiento o los cursos de cocina equilibrada y económica a familias de Viladecans desestructuradas y/o con pocos recursos, que nacen 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.

4.2.3. Implementación

La ejecución de las distintas iniciativas de RSC se realiza a través de la implicación de los diferentes departamentos de la empresa y gracias a la participación de diversos colaboradores externos.

En relación a los departamentos implicados en la implementación de RSC de la compañía, cabe destacar el Departamento de Comunicación, que está presente en la ejecución de la mayoría de las acciones. Aunque no es el único departamento implicado en esta fase. El Departamento de Recursos Humanos participa en la puesta en práctica de las iniciativas dirigidas a los empleados y colabora en otras acciones de RSC como en la contratación de jóvenes para el programa *Soy Frigo* o impartiendo charlas a las 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 e 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 mediciones del colesterol. 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. Esta área también tiene un peso importante en la ejecución del *Día Nacional contra el Colesterol*. Además, también participa en la organización de los *Desayunos saludables “pan con Tulipán” e higiene bucal Signal*, la plataforma científica *Instituto Flora* o la guía sobre hábitos de vida saludables dirigida a los trabajadores. El Departamento Legal colabora en el *programa de salud cardiovascular de Flora ProActiv*. Y por último, no hay que olvidar al el Comité de Sostenibilidad que aporta un conjunto de diversas ideas y conocimiento a la hora de desarrollar las diferentes iniciativas.

También destaca el papel de los colaboradores externos que participan en la implementación de las diferentes acciones de RSC que lleva a cabo Unilever. Entre ellos, se pueden encontrar organizaciones sin ánimo de lucro como la Fundación Exit y FAEDEI que participan en el programa *Soy Frigo*; BTO, SEO Birdlife, DEMA y Sigfido que intervienen en la aplicación española del *Plan de Agricultura Sostenible de Knorr*; 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*. Empresas colaboradoras como la consultora de recursos humanos Manpower que interviene en la contratación y formación del proyecto *Soy Frigo*, la consultora Control Union que asesora al proveedor Agraz en las prácticas de cultivo sostenible y los centros comerciales y supermercados en cuyas áreas se realizan las mediciones de colesterol durante el *Día Nacional Contra el Colesterol*. Y la administración pública, que está representada por el ayuntamiento de Viladecans y los ayuntamientos en cuyos municipios se lleva a cabo el proyecto *Soy Frigo*. Con todos ellos, la compañía establece un diálogo que facilita el trabajo conjunto entre ambas partes.

4.2.4. Seguimiento y control

Una vez que los diferentes programas y acciones han sido implementados, Unilever realiza un seguimiento para controlar el grado de éxito y cumplimiento de los objetivos. Para ello, la compañía 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* calculado a través de un informe de cobertura, los litros de agua ahorrados y la cantidad de pesticida reducida en el cultivo del tomate por parte del proveedor Agraz, el número de asistentes a las conferencias a pymes en Viladecans, el número de centros educativos apuntados en el concurso *Canciones de 5 minutos para la ducha* o el número de accidentes ocurridos en los centros de trabajo de la empresa.

En algunas ocasiones, la obtención de estos indicadores, se realiza a través de un diálogo con los *stakeholders* implicados, como es el caso del ayuntamiento de Viladecans que es quién realiza el control del número de asistentes a las charlas y posteriormente se lo indica a Unilever. Otro ejemplo es el proveedor Agraz, cuyo Departamento de Sostenibilidad realiza una auditoría a cada uno de los agricultores que trabajan con ellos para verificar el cumplimiento del código de agricultura sostenible de Unilever. Posteriormente, esos resultados son enviados a Unilever, quien los verifica. Y finalmente, una empresa externa, escoge tres agricultores al azar para verificar que en la auditoría se han puesto los datos correctos.

Una vez realizado el seguimiento de las diferentes acciones de RSC que se realizan en España, Unilever España sube esos datos al reporte mundial de RSC de la compañía. Y es que la empresa cuenta con un modelo de reporte mundial basado en un 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 la organización sube los datos de los indicadores que le competen, dando lugar a los reportes mundiales de RSC de la multinacional. Posteriormente, estos reportes son verificados por una empresa externa.

También es necesario destacar el hecho de que este seguimiento y control del plan permite a la compañía detectar problemas y redefinir las acciones, como es el caso del concurso *Canciones de 5 minutos para la ducha* y cuyo indicador de control es el número de centros educativos apuntados, tan sólo participaron 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 la sostenibilidad medioambiental y el ahorro de agua. Es así como se crea el concurso *El Gran Estalvi*.

4.2.5. 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 dar a conocer, entre sus públicos, la RSC que articula. En este sentido, Unilever España comunica a sus empleados 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 unas pantallas disponibles en los centros de trabajo, la *newsletter*, la intranet y las reuniones plenarias trimestrales.

En relación a la comunicación externa de la RSC de la empresa, es necesario diferenciar entre el plan estratégico de RSC de la multinacional Unilever y los programas concretos de RSC que realiza Unilever España. El plan mundial de RSC de la compañía, sus tres pilares y el cumplimiento de los

objetivos, 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, las cuentas de Twitter y Facebook de Unilever España, publicaciones en forma de noticia que realizan los medios de comunicación y la presencia de la compañía en diferentes foros o talleres de expertos en RSC. Alejándose de este modo, de las tradicionales estrategias de comunicación comercial, basadas en mensajes publicitarios y acercándose a nuevas vías de comunicación que permiten posicionar los valores de la marca.

En cuanto a la divulgación de los programas concretos que lleva a cabo Unilever España, ésta se realiza a través de la web corporativa de Unilever y sus marcas producto, los perfiles de Facebook y Twitter de Unilever España y sus marcas producto y publicaciones en forma de noticia en medios de comunicación genéricos, económicos y especializados en RSC.

A parte de estos canales, que son utilizados de manera general por la compañía para comunicar sus programas de RSC, cada iniciativa ofrece alguna particularidad para su comunicación. A modo de ejemplo, se puede mencionar el *Plan de Agricultura Sostenible de Knorr* para el que se realiza un viaje de prensa a las instalaciones del proveedor extremeño Agraz para presentar esta iniciativa a los medios de comunicación y la inclusión del sello de agricultura sostenible en los envases de productos Knorr. O el *programa de salud cardiovascular de Flora ProActiv*, del cual destaca la comunicación realizada en torno al *Día Nacional contra el Colesterol*, para el que se convocó una rueda de prensa, se realizaron notas de prensa segmentadas para medios de comunicación autonómicos, provinciales y locales, se concertaron entrevistas entre medios de comunicación y profesionales de la salud y por último, se dispuso de una web dedicada exclusivamente al *Día Nacional Contra el Colesterol*. En cuanto a las diferentes acciones que componen el *Plan Unilever Comparte*, destaca la comunicación de éstas a través de medios de comunicación locales, además de los medios de comunicación genéricos y especializados de RSC de escala nacional.

Finalmente, 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.

4.2.6. Retroalimentación

La empresa realiza un seguimiento de las valoraciones de los *stakeholders* ante las diferentes acciones de RSC. Para la obtención de esta retroalimentación por parte de los empleados, la organización utiliza diferentes mecanismos como un estudio de clima, una encuesta sobre riesgos psicosociales, un buzón de sugerencias o turnos de preguntas en las reuniones plenarias. En el caso de Agraz, existe un diálogo establecido entre el proveedor y Unilever a través del cual se obtiene la retroalimentación del proveedor de tomate en polvo y concentrado. En relación al *programa de salud cardiovascular de Flora ProActiv*, Unilever realiza una reunión anual con la FEDN para conocer su opinión con respecto a la colaboración entre ambas. Y para el *Plan Unilever Comparte*, la valoración de las diferentes acciones de RSC se consigue realizando encuestas, como ocurre en las conferencias a pymes y preguntando directamente, como sucede con las charlas en los centros educativos, dónde la retroalimentación se obtiene 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 y a través de una reunión anual con los centros educativos.

Una vez que la compañía ha obtenido esta retroalimentación, se valoran los resultados y en caso de considerarse necesario se realiza 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. A modo de ejemplo

se señalan los resultados obtenidos de la encuesta de riesgos psicosociales dirigida a los empleados, que sirve para redefinir y mejorar el *programa de Salud y Bienestar* para el personal de la empresa; la menor demanda de las charlas de autoestima en los centros educativos, que deriva en una modificación de la actividad; o los resultados obtenidos de las encuestas a los asistentes a las conferencias, a partir de los cuales se detecta 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 da lugar a una redefinición de la actividad.

5. Discusión y conclusiones

Estamos ante un nuevo contexto empresarial en el que las organizaciones están cambiando su manera de interactuar con la sociedad. Han entendido que la relación de una empresa con su entorno no se reduce a un trato unilateral con los consumidores, sino que estamos ante una estructura multilateral de interacción con todos sus *stakeholders*. Nos encontramos, por consiguiente, ante una oportunidad de dar respuesta a los diferentes intereses de los *stakeholders*, a partir de una correcta gestión de la RSC. El problema surge cuando las empresas se plantean cuáles son los procedimientos que se requieren para una adecuada gestión de la RSC. El caso analizado nos ha permitido observar una serie ítems en torno a este problema de conocimiento, que resumimos a continuación.

La RSC de Unilever España es la adaptación del plan global de RSC de la compañía a las particularidades de nuestro país, por lo que el primer paso de su gestión de la RSC es realizar una adecuada evaluación del entorno, identificando a sus *stakeholders* a nivel nacional y detectando, a partir de un diálogo establecido entre la empresa y sus públicos, cuáles son sus principales intereses y necesidades. En esta fase, cabe destacar, que a diferencia de lo expuesto en el marco teórico, Unilever no divide a sus *stakeholders* entre primarios y secundarios, sino entre *beneficiarios*, aquellos a los que van dirigidas sus acciones de RSC (consumidores, empleados, proveedores, comunidad local y sociedad en general) y colaboradores, aquellos que participan en la gestión de la RSC de Unilever (organizaciones sin ánimo de lucro, empresas colaboradoras, administración pública, distribuidores y medios de comunicación).

En la fase de planificación, a partir de los intereses de los *stakeholders* y la visión, misión y valores de la compañía, se establecen los objetivos a cumplir, por lo que la RSC de Unilever España supone un planteamiento estratégico alineado con su visión, misión y valores. Posteriormente, la empresa diseña los diferentes programas y acciones de RSC. En este punto, destaca la participación del Comité de Sostenibilidad y los colabores externos, con quienes la empresa mantiene un proceso comunicativo fluido.

A continuación, en la fase de implementación, Unilever España lleva a cabo los programas y acciones anteriormente diseñados, con la participación de los diferentes departamentos de la compañía (comunicación, recursos humanos, marketing, logística, ventas, nutrición, etc.), lo que supone una gestión transversal de la RSC. Por consiguiente, estamos hablando de la naturaleza transversal de la RSC, es decir, de una gestión en la que está implicada toda la organización, de arriba abajo. En esta fase, también debemos enfatizar el papel de los colaboradores externos, que a pesar de las teorías expuestas en el marco teórico que hacen alusión únicamente a su participación en la fase de planificación, en el caso analizado tienen un papel fundamental en la ejecución de las diferentes acciones.

En la siguiente fase, la empresa realiza un seguimiento para controlar el grado de éxito y cumplimiento de los objetivos, para lo que establece una serie de indicadores para cada una de las iniciativas. En algunos casos, la obtención de estos datos se lleva a cabo a través de un diálogo establecido entre empresa y *stakeholders* implicados. Cabe señalar también, que los resultados del seguimiento y control permiten a Unilever detectar desviaciones en el cumplimiento de los objetivos, lo que permite a la compañía, redefinir sus acciones en caso de ser necesario. Estamos, por tanto, ante una visión dinámica de la gestión de la RSC, cuyos programas y acciones son modificados para ir ajustándose al cumplimiento de los objetivos.

A continuación, en la fase de comunicación, la compañía da a conocer entre sus públicos internos (principalmente a través de *newsletter*, intranet, reuniones y pantallas informativas) y externos (principalmente a través de la web, redes sociales y publicaciones en forma de noticia en medios de comunicación), los diferentes programas y acciones de RSC que realiza y el cumplimiento de los objetivos. Distanciándose así, de la tradicional comunicación comercial basada en anuncios publicitarios que generan desconfianza y acercándose a nuevas vías de comunicación que permiten posicionar los valores de la marca y forjar una mayor confianza. Lo cual, está estrechamente relacionado con el principio de transparencia, que hace referencia al acceso a la información sobre el comportamiento social de la empresa que tienen los *stakeholders*, por lo que, podemos afirmar que, al llevar a cabo esta fase de manera adecuada, la gestión que realiza Unilever España de su RSC, persigue el cumplimiento del principio de transparencia. Aunque, es necesario, señalar que, en el caso analizado, el grado de cumplimiento de los objetivos no se explica con tanto énfasis como las diferentes acciones. Además, en el caso concreto de las acciones de RSC dirigidas a los empleados, éstas no se divulgan con tanto detalle como el resto de acciones. Cabría reflexionar cuál es el motivo de esta diferencia.

En la última fase, la de retroalimentación, la empresa realiza un seguimiento de las valoraciones de los *stakeholders* ante las diferentes acciones de RSC. Para ello establece una serie de mecanismos, que principalmente se pueden resumir en encuestas y el establecimiento de un diálogo con sus *stakeholders*. Una vez que Unilever dispone de los resultados de la retroalimentación, los valora y en caso de considerarse necesario se realiza una redefinición de las acciones. Estamos, de nuevo, ante una visión dinámica de la gestión de la RSC, cuyas iniciativas son modificadas para ir ajustándose, en este caso, a los intereses de los *stakeholders*.

Debemos señalar también la existencia de un diálogo presente en todo el proceso de gestión de la RSC, entre la compañía y sus *stakeholders*. Principalmente con los colaboradores externos, con quienes la compañía mantiene un proceso comunicativo fluido en todas las fases de la gestión. En el caso de los *stakeholders* beneficiarios, el contacto se establece fundamentalmente en la fase de retroalimentación.

Finalmente, debemos acabar haciendo referencia a la estructura de relaciones observada en cada uno de los programas de RSC analizados, donde se conecta el posicionamiento de la marca de producto con los intangibles que conforman los tres pilares fundamentales del plan estratégico de RSC y que quedan englobados en el *Plan Unilever para una Vida Sostenible* a través del *valor de sostenibilidad*. Este hecho, supone una aportación interesante en la gestión de los valores de consumo (asociados a una marca de producto) y su relación con los intangibles de la compañía. Permitiendo, de este modo, superar el cumplimiento de un proceso y poder hablar de lo que significa la verdadera gestión de la RSC. Sin duda, este enfoque supone un primer giro en la comprensión de lo que en el fondo exige la introducción de la ética y la gestión del valor en procesos que, en muchos momentos, se alejan de las herramientas tradicionales de la comunicación de producto dando mayor protagonismo a la compañía. Es cierto que este proceso es lento, con tentativas y probablemente con errores, pero supone un paso

irreversible en la gestión de la comunicación de la empresa, que se aleja, poco a poco, de las bases inicialmente establecidas por la comunicación de marketing.

6. Notas

1 Freeman (1984: 25) define el termino stakeholder como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”.

2 A este respecto resultan muy aclaratorias las diferentes opiniones y debates vertidos a lo largo de estos últimos años en el seno de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial en sede de la U.P. Comillas de Madrid por parte de muy diferentes investigadores y directivos de empresa. Ver al respecto <http://www.comillas.edu/es/catedra-de-etica-economica-y-empresarial>

3 El caso analizado, Unilever, pertenece al sector de gran consumo. Se trata de una compañía con una gran variedad de marcas dirigidas al consumidor final, por lo que la “cadena de suministro” es clave frente a otros sectores. Esta situación hace que la transparencia en la información cobre especial relevancia frente a otros valores.

4 Resulta todavía habitual asociar la planificación de la RSC de una compañía a la propia gestión de la marca. Sin embargo, siendo esto correcto, se puede indicar que en algunas grandes compañías (por ej. las del sector energético), la gestión del valor se dirige cada vez más al análisis de la materialidad de las acciones que exige el cumplimiento del valor, que es un aspecto más profundo y algo distanciado de lo que significa, propiamente hablando, la gestión de marca.

5 www.unilever.es/conocenos/nuestravision última revisión 30/03/2015.

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

7 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.

7. Referencias bibliográficas

D Azuero (2009): *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética.

E Barrio & AM Enrique (2015): “La Responsabilidad Social Corporativa en las empresas y su relación con los grupos de interés. Los casos de Unilever y Nestlé”. *aDResearch ESIC* 11 (11), pp. 26-39)

DZ Basil & D Weber (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), pp. 61-72.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nvsm.38/full>

J. Benavides Delgado (2016): “La responsabilidad social: cuestiones de fondo pendientes de estudio”, en VVAA, *Los condicionantes al desarrollo de la Responsabilidad Social. Memoria*

Académica Curso 2015-2016 (Coord., A Bajo & N Villagra). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

J. Benavides Delgado (2017): “La gestión de las marcas y los valores en el turbulento contexto de la comunicación”. *aDResearch ESIC*, Madrid (en prensa).

R Blundel & K Ippolito (2008): *Effective Organisational Communication: Perspectives, Principles and Practices*. Edinburgh (UK): Prentice Hall.

I Buil, I Melero & T Montaner (2012): “La estrategia de marketing con causa: Factores determinantes de su éxito”. *Universia Business Review* 36, pp. 90-107.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43324833006>

A Calabrese, R Costa & F Rosati (2015): “A feedback-based model for CSR assessment and materiality analysis”. *Accounting Forum* 39, pp. 312-327.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0155998215000265>

ME Caldas, G Lacalle & R Carrión (2012): *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Editex.

E Carreras, A Alloza & A Carreras (2013): *Reputación corporativa*. Madrid: Lid.

X Coller (2005): *Estudio de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

J Corredera & M González (2011): *Diccionario LID Responsabilidad y sostenibilidad*. Madrid: LID.

J Costa (2012): *El DirCom hoy*. Granollers (Barcelona): CPC Editor.

M Cuesta & D Sánchez (2012): *Responsabilidad social universitaria 2.0*. Oleiros (La Coruña): Netbiblo.

J Dawkins (2004): “Corporate responsibility: the communication challenge”. *Journal of Communication Management* 9(2), pp. 108-19.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13632540510621362>

M De-la-Cuesta & C Valor (2003): “Responsabilidad social de la empresa: concepto, medición y desarrollo en España”. *Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española* 2755, pp. 7-20.
http://www.academia.edu/2980074/Responsabilidad_social_de_la_empresa_Concepto_medici%C3%B3n_y_desarrollo_en_Espa%C3%B1a

RE Freeman (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

D González (2006): “¿Es la responsabilidad social corporativa realmente una responsabilidad o es una estrategia económica?”. *Nuevas Tendencias* 63, pp. 21-39.
<https://es.scribd.com/document/14427815/Es-la-RSC-realmente-una-responsabilidad-o-una-estrategia-economica>

L Illia, B Rodríguez, A González & S Romenti (2010): “La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas”. *Cuadernos de Información* 27, pp. 85-96.
<http://cuadernos.info/index.php/CDI/article/view/25/22>

R Jáuregui (2009): “Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social, ... ¿De qué hablamos?”. *Telos* 79, pp. 66-74.
<https://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=2&rev=79.htm>

P Kotler & N Lee (2005): *Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your case*. Hoboken: John Wiley & Sons.

JL Lizcano & JM Moneva (2004): *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).

A López (2010): “Observatorio global de intangibles”, en VVAA, *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Informe Anual 2010* (J. Villafañe dir.) Madrid: Pearson.

I Maignan & OC Ferrell (2004): “Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework”. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32(1), pp. 3-19.
<https://link.springer.com/article/10.1177/0092070303258971>

I Maignan, OC Ferrell & L Ferrell (2005): “A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing”. *European Journal of Marketing* 39(9/10), pp. 956-977.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560510610662>

F Marín (2008): *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua.

F Navarro (2012): *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: Esic.

L O’Riordan (2006): *CSR and Stakeholder Dialogue: Theory, Concepts, and Models for the Pharmaceutical Industry*. MRes Dissertation, University of Bradford, Bradford.

R Panwar, T Rinne, E Hansen & H Juslin (2006): “Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry”. *Forest Products Journal* 56(2), pp. 4-12.

P Rodríguez (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.

T Roeder (2013): *Managing Project Stakeholders: Building a Foundation to Achieve Project Goals*. New Jersey: Wiley.

VJ Ros-Diego & A Castelló-Martínez (2011): “La comunicación de la responsabilidad en los medios sociales”. *Revista Latina de Comunicación Social* 067, pp. 47-67.
http://www.revistalatinacs.org/067/art/947_UA/RLCS_art947.pdf
http://www.revistalatinacs.org/067/art/947_UA/03_Araceli.html
DOI: [10.4185/RLCS-067-947-047-067](https://doi.org/10.4185/RLCS-067-947-047-067)

M Schultz & M Morsing (2003): “The catch 22 of integrating CSR and marketing: findings from a reputation study of Danish companies”. *Conference Proceedings, MSI, Boston University*, pp. 17-19.

NC Smith (2003): “Corporate social responsibility: Not whether, but how?” *Centre for Marketing* 03-701, pp. 1-37.

C Seijo & M Ávila (2009): “Valores éticos y responsabilidad social empresarial: una plataforma gerencial en universidades privadas”. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social* 6, pp. 26-40.
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/view/603/1527>

P Soler & AM Enrique (2012): “Reflexión sobre el rigor científico en la investigación cualitativa”. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 18, pp. 879-888.
<http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/40966>

A Svendsen (1998): *The stakeholder strategy*. San Francisco, California: Berrett-Koehler.

JA Tovar & B Valdés (2009): “Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas. Un análisis europeo comparado”. *Cuadernos de Relaciones Laborales* 27(1), pp. 53-75.
<http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA0909120053A>

M Van Marrewijk (2003): “Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion”. *Journal of Business Ethics* 44(2/3), pp. 95-105.
https://www.jstor.org/stable/25075020?seq=1#page_scan_tab_contents

N Villagra, B López & A Monfort (2015): “La gestión de intangibles y marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?”. *Revista Latina de Comunicación Social* 70, pp. 793-812. <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1072/RLCS-paper1072.pdf>
<http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1072/42es.html>
DOI: [10.4185/RLCS-2015-1072](https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1072)

N Villagra, MAM Cárdena & JA Ruiz (2016): “Comunicación de RSC: una revisión de las tesis clásicas sobre la coherencia entre la acción de RSC y la actividad organizacional”. *Communication & Society* 29(2), pp. 133-149. https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/resumen.php?art_id=574

DA Waldman, MS de-Luque, N Washburn & RJ House (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), pp. 823-837.

RK Yin (2003): *Case study research. Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

E Barrio Fraile, AM Enrique Jiménez, J Benavides Delgado (2017): “El proceso de gestión de la RSC. Estudio de caso”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 1.063 a 1.084.
<http://www.revistalatinacs.org/072paper/1208/58es.html>
DOI: [10.4185/RLCS-2017-1208](https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1208)

- En el interior de un texto:

... E Barrio Fraile, AM Enrique Jiménez, J Benavides Delgado (2017: 1.063 a 1.084) ...

o

... E Barrio Fraile *et al*, 2017 (1.063 a 1.084) ...

Artículo recibido el 19 de junio de 2017. Aceptado el 19 de septiembre.
Publicado el 26 de septiembre de 2017