

CÁTEDRA DE ÉTICA ECONÓMICA Y EMPRESARIAL

ASPECTOS LEGALES, RETOS Y REFLEXIONES PARA EL DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

MEMORIA ACADÉMICA
CURSO 2017-2018

Editores:
Abel Monfort de Bedoya
Nuria Villagra García



2018

UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS. Cátedra de Ética Económica y Empresarial

Aspectos legales, retos y reflexiones para el desarrollo de la responsabilidad social :
memoria académica curso 2017-2018 /editores Abel Monfort de Bedoya, Nuria Villagra García.
-- Madrid : Universidad Pontificia Comillas, 2018.

218 p.

D.L. M 34377-2018. -- ISBN 978-84-8468-768-9

1. Responsabilidad social de la empresa. 2. Anuarios y memorias. 3. Ética empresarial. I. Monfort de Bedoya, Abel. II. Villagra García, Nuria. III. Título

Esta editorial es miembro de la Unión de Editoriales Universitarias Españolas (UNE), lo que garantiza la difusión y comercialización de sus publicaciones a nivel nacional e internacional.



© 2018 Universidad Pontificia Comillas

© 2018 Todos los autores

Diseño de cubierta: Belén Recio Godoy

Maquetación e impresión: R.B. Servicios Editoriales, S.L.

ISBN: 978-84-8468-768-9

Depósito Legal: M-34377-2018

Printed in Spain - Impreso en España

Reservados todos los derechos. Queda totalmente prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética o cualquier sistema de almacenamiento o recuperación de información, sin permiso escrito de UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS.

ÍNDICE

I. PRELUDIO

Presentación

José Luis Fernández Fernández | 13

Introducción de los editores

Abel Monfort y Nuria Villagra | 17

II. ASPECTOS LEGALES EN EL ÁMBITO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Avances en la aplicación de la Directiva de Divulgación de Información no Financiera

*Clara Bazán Cea, Jesús de la Morena Olías
y Hernán Cortés Soria* | 23

La comunicación de la Ley

Juan Benavides Delgado | 43

III. REFLEXIONES SOBRE LA RSC

Utilidad de la RSC

Antonio Burgueño Muñoz | 63

Empresa responsable para una economía sostenible

José Luis Fernández Fernández | 79

RSC: un concepto multidimensional

Estrella Barrio Fraile | 91

IV. RETOS EN EL DESARROLLO DE LA RSC

El propósito de los datos: introducción al Data Ethics

Alberto Andreu Pinillos y Joaquín Fernández Mateo | 113

Preparándonos para el tsunami gris

Consuelo Benito Olalla | 127

Repensando el trabajo: la verdadera excelencia

Ángela María Callejón Gil y Lucía Pérez-Pérez | 137

RSE e influencia social de las empresas en los valores de su publicidad. Las campañas de Casa Tarradellas (2011-2018)

Alfonso Méndiz Noguero y Ángela María Callejón Gil | 145

V. TALLER DE DOCTORANDOS: EDICIÓN 2018

A importância da ação social, no âmbito da responsabilidade social universitária

Alice Cristina da Graça Dias | 167

Responsabilidade Social Corporativa nas empresas de enoturismo em Portugal e Espanha: análise às suas práticas sustentáveis

Ana Cláudia Nave y Arminda do Paço | 179

Diversidad de género en los Consejos de Administración

Janaína Telles | 197

Responsabilidade Social, Sustentabilidade Empresarial e Território: Abordagem Multicasos no Alentejo

Maria Luísa Silva y Marc Jacquinet | 205

RSC: UN CONCEPTO MULTIDIMENSIONAL

Estrella Barrio Fraile

Investigadora. Universitat Autònoma de Barcelona

INTRODUCCIÓN

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha sido abordado por distintos autores desde que en el año 1953 Bowen planteara su definición en la que destacaba la obligación de los empresarios a seguir aquellas políticas deseables en función de los objetivos y valores de la sociedad (Bowen, 1953: 6). Desde entonces, y hasta la actualidad, el concepto de RSC ha ido evolucionando incorporando nuevos criterios y elementos a la hora de definirlo.

Una definición interesante que muestra la complejidad que ha adquirido este concepto es la propuesta por Barrio (2016) que define la RSC como “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*)” (2016: 78).

Estamos, por consiguiente, ante un concepto complejo formado por una multitud de ítems que lo dibujan como son la relación de la organización con sus *stakeholders*, la triple dimensión económica, social y medioambiental, la voluntariedad de su aplicación, los impactos derivados de las acciones de la organización, la toma de decisiones por parte de la organización en función de los objetivos de la sociedad y el valor compartido.

En este contexto, el poder disertar el concepto de RSC en las dimensiones que lo componen facilita su comprensión y trabajo, tanto

para las organizaciones que lo gestionan, como para los investigadores y las investigadoras que lo analizan. Ante esta situación, en el presente manuscrito se propone una reflexión sobre los enfoques existentes a la hora de teorizar sobre las dimensiones de la RSC, para finalmente, presentar una propuesta de matriz de dimensiones de la RSC de dos ejes dimensionales.

1. DIMENSIONES DE LA RSC

A la hora de teorizar sobre las dimensiones de la RSC nos encontramos con la existencia de distintas propuestas. Estas propuestas van desde los autores que la definen como un concepto unidimensional asumiendo únicamente responsabilidades de carácter filantrópico o ético, a aquellos académicos que la conciben como un concepto multidimensional. Dentro de esta última línea, destacan dos vertientes: 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*.

1.1. Dimensiones de la RSC desde la perspectiva del desarrollo sostenible

El punto de partida de la perspectiva del desarrollo sostenible para teorizar sobre las dimensiones del concepto de RSC, lo encontramos en 1983, cuando la Asamblea General de las Naciones Unidas encarga a la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, un informe que se emite el año 1987 con el título *Nuestro Futuro Común*, más conocido como el *Informe Brundtland*. En este informe, en el que se proponen estrategias medioambientales para el desarrollo, ya podemos encontrar el vocablo *ecodesarrollo*, que posteriormente fue sustituido por el término *desarrollo sostenible*, cuyo ámbito de actuación puede dividirse en las áreas medioambiental, social y económica.

El *Informe Brundtland* representa el inicio de la agenda de sostenibilidad, que en un primer momento, se entiende como el intento

de armonizar el desarrollo económico con la protección medioambiental, pero que con el paso del tiempo también tiene en cuenta el componente social. Aparece, por consiguiente, lo que hoy conocemos como el *Triple Bottom Line*, dejando atrás la tradicional cuenta de resultados medidos únicamente en términos económicos, para pasar a hablar de una triple cuenta de resultados centrados en la prosperidad económica, la calidad ambiental y la justicia social (Elkington, 1998). En palabras de este mismo autor, esta triple cuenta de resultados medida 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” (Elkington, 1998: 73).

Esta perspectiva fundamentada en la triple cuenta de resultados, ha sido seguida por distintos investigadores. A modo de ejemplo, los autores Cuesta y Valor (2003) y Van Marrewijk (2003) se basan en ella para sus definiciones y reflexiones sobre RSC. Mientras que 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 de la triple dimensión de la RSC.

En relación al contenido de cada una de las dimensiones, cabe puntualizar que la dimensión económica hace referencia a la eficiencia y la productividad, por lo que está compuesta por aquellas acciones que conllevan la creación de valor para los diferentes grupos de interés, como la formación de los empleados, una oferta de productos a precios asequibles, la garantía de un uso adecuado del capital del accionista o un pago justo a los proveedores. La dimensión social engloba las diferentes acciones enfocadas a mejorar el bienestar. Y por último, la dimensión medioambiental abarca todas aquellas iniciativas que contribuyen a la reducción del impacto que tiene la actividad empresarial sobre el medioambiente. (Cuesta y Valor, 2003).

1.2. Dimensiones de la RSC desde la perspectiva de la teoría de los stakeholders

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 la cuál, debemos entender la empresa como una organización que, a través del desarrollo de su actividad, busca la satisfacción de las necesidades de los diferentes *stakeholders* que la integran, ya que de ellos depende su propia supervivencia.

Para los seguidores de esta vertiente, las dimensiones de la RSC se establecen a partir de los principales *stakeholders* que constituyen la red de relaciones de la organización. Desde esta perspectiva, cabe mencionar el trabajo de Spiller (2000) quien establece las prácticas de RSC a partir de las diferentes preocupaciones de los *stakeholders* 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 (2000), 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 et al., 2011; Schreck, 2011; Herrera et al., 2013; Larrán et al., 2013). Véase figura 1.

En esta vertiente de autores que teorizan sobre las dimensiones de la RSC desde la perspectiva de la teoría de los *stakeholders*, destaca el trabajo de Mercer (2003), quien 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, también se encuentran los trabajos de Pérez y Rodríguez del Bosque (2012).

Figura 1
Trabajos que abordan la RSC desde la perspectiva
de los stakeholders

Autores	Stakeholders valorados
Clarkson (1995)	Empleados, clientes, proveedores, accionistas, y grupos de interés público
Spiller (2000)	Empleados, clientes, proveedores, accionistas, comunidad y medioambiente,
Mercer (2003)	Empleados, clientes, accionistas y sociedad en general
Decker (2004)	Empleados, clientes, proveedores, competidores, sociedad y medioambiente
Godfrey et al. (2009)	Empleados, diversidad y calidad de los productos, comunidad, medioambiente y gobierno corporativo
Mishra y Suar (2010)	Empleados, clientes, proveedores, inversores, comunidad y medioambiente
Pedersen (2010)	Empleados, clientes, accionistas, comunidad, gobiernos, sociedad en general y medioambiente
Surroca et al. (2010)	Empleados, clientes, proveedores, comunidad y medioambiente
Perrini et al. (2011)	Empleados, clientes, proveedores, sociedad en general, gobierno corporativo y medioambiente
Schreck (2011)	Empleados, clientes, comunidad, gobierno corporativo, y medioambiente
Pérez y Rodríguez del Bosque (2012)	Empleados, clientes, accionistas y sociedad
Herrera et al. (2013)	Empleados, clientes, sociedad y medioambiente
Larrán et al. (2013)	Empleados, clientes, sociedad y medioambiente

Fuente: elaboración propia.

2. RSC. UN CONCEPTO MULTIDIMENSIONAL DE DOS EJES

Resumiendo los puntos anteriores, parece que nos encontramos ante dos tendencias a la hora de teorizar sobre las dimensiones de la RSC, por un lado, el enfoque del desarrollo sostenible, según el cual la RSC está formada por las dimensiones económica, social y medioambiental. Y por otro lado, el enfoque que aborda la teorización de las dimensiones de la RSC desde la teoría de los *stakeholders*, según

el cual las dimensiones de la RSC están formadas por los principales grupos de interés de la organización.

No obstante, a mi modo de ver, ambas maneras de teorizar sobre las dimensiones de la RSC son adecuadas y no excluyentes la una de la otra, siempre que *medioambiente* no sea considerado un *stakeholder* más, sino una dimensión de la triple sostenibilidad de la RSC. Por lo que, se pueden establecer dos ejes dimensionales en función de estas dos orientaciones que conformen el concepto de RSC. En este sentido, considero que una manera más completa de abordar el concepto de RSC es entendiéndolo como un concepto multidimensional de dos ejes. Un eje formado por los *stakeholders* de la organización a los cuales se dirigen las acciones de RSC y otro eje compuesto por las tres dimensiones del desarrollo sostenible. Véase figura 2.

Figura 2
Matriz de dimensiones de la RSC

Eje dimensional compuesto por los stakeholders a los que se dirigen las acciones de RSC

Empleados			
Clientes			
Proveedores			
Sociedad			
Etc. (dependiendo de cada organización en particular)			
	Económica	Social	Medioambiental

Eje dimensional compuesto por las tres dimensiones del desarrollo sostenible

Fuente: elaboración propia.

De este modo, las diferentes iniciativas de RSC que conforman el plan de RSC de una organización quedarían desglosadas en dicha matriz. Esto permite abordar las dimensiones del concepto de RSC de una manera más precisa. A modo de ejemplo, las acciones de RSC de una empresa X dirigidas a los empleados, forman la dimensión “*stakeholders* empleados”. Ésta, a su vez, se puede desglosar en las di-

mensiones “económica”, “social” y “medioambiental”, formando las siguientes dimensiones:

- Acciones de índole económica dirigidas a los empleados: salarios justos y acciones para fomentar el desarrollo humano y la formación en el lugar de trabajo, entre otras.
- Acciones de índole social dirigidas a los empleados: acciones para fomentar la igualdad de oportunidades, la conciliación de la vida laboral-familiar y la seguridad y la salud laboral, entre otras.
- Acciones de índole medioambiental dirigidas a los empleados: actividades enfocadas a reducir el consumo energético y uso de material fungible en el puesto de trabajo, entre otras.

3. ESTUDIO DE CASO: LAS DIMENSIONES DE LA RSC DE UNILEVER

A modo de ejemplo a la propuesta de matriz multidimensional de la RSC, a continuación se expone el caso de Unilever España, una de las principales empresas de gran consumo a nivel mundial, que cuenta con un plan de RSC.

Unilever es una multinacional anglo-holandesa que opera en más de 190 países en los sectores de la alimentación, el cuidado del hogar y la higiene personal, comercializando sus más de 400 marcas de producto, entre las que se encuentran marcas líderes mundiales como Knorr, Flora, Frigo, Lipton, Hellmann's, Maizena, Dove, Axe, Rexona, Hellmann's, o Pond's.

Desde el año 2010, la compañía cuenta con un plan estratégico de RSC a diez años (2010-2020), denominado *Plan Unilever para una Vida Sostenible*. El lanzamiento de este plan se origina en el año 2009, como fruto de la nueva estrategia de Unilever 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. Bajo esta nueva estrategia de negocio, la compañía busca salvaguardar el equilibrio entre la sostenibilidad económica, medioambiental y social.

Este impulso hacia la triple sostenibilidad, queda plasmado en el plan estratégico de RSC de la organización, ya que se asienta en tres pilares fundamentales, que marcan los tres objetivos generales a cum-

plir para el año 2020, en los que quedan recogidas las tres dimensiones (económica, social y medioambiental). Los tres pilares que sustentan el plan de RSC de Unilever son:

- 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. Este pilar está estrechamente ligado con la dimensión social de la RSC.
- El pilar de *medioambiente*, cuyo objetivo es reducir a la mitad el impacto medioambiental provocado por la fabricación y el uso de sus productos. Este pilar queda directamente relacionado con la dimensión medioambiental de la RSC.
- 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. Este pilar está principalmente conectado con la dimensión económica de la RSC.

Además de estos tres pilares, la empresa también establece una serie de objetivos específicos orientados a mejorar el lugar de trabajo.

Estos tres objetivos generales, junto con el objetivo de mejorar el lugar de trabajo, son desglosados en objetivos específicos, en los que ya se puede apreciar hacia qué *stakeholders* van dirigidos.

Si se analiza la Figura 3. Objetivos del Plan Unilever para una Vida Sostenible, se puede observar cómo cada uno de los objetivos específicos está enfocado hacia uno o algunos *stakeholders* en particular. Así, los objetivos que conforman el pilar de *salud y bienestar*, están orientados a los consumidores y sociedad en general. Los objetivos que constituyen el pilar de medioambiente, tienen en cuenta a toda la cadena de valor de la compañía, por lo que hay objetivos específicos dirigidos a los empleados, proveedores, distribuidores, consumidores y sociedad en general. El pilar de calidad de vida está formado por diferentes objetivos específicos dirigidos a mejorar la realidad de distintos *stakeholders* como los proveedores, la comunidad local, los empleados y la sociedad en general. Finalmente, el último de los objetivos generales está compuesto por sub-objetivos destinados todos a los empleados. En definitiva, los diferentes *stakeholders* también están recogidos en este plan estratégico de RSC.

Figura 3
Objetivos del Plan Unilever para una Vida Sostenible

OBJETIVOS GENÉRICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
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. En concreto: – 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. En concreto: – 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. En concreto: – Reducir los gases de efecto invernadero de los productos de limpieza de la piel y el pelo. – Reducir los gases de efecto invernadero en la fabricación, el transporte, la refrigeración y al lavar la ropa.
	Reducir a la mitad el agua asociada al consumo de sus productos. En concreto: – Reducir el uso del agua en la agricultura, en el proceso de la colada, en la limpieza de la piel y el pelo y en los procesos de fabricación.
	Reducir a la mitad los residuos provocados por la eliminación de los productos. En concreto: – Reducir el embalaje. – Reutilizar el embalaje. – Reciclar el embalaje. – Reducir los residuos en el proceso de fabricación. – Tratar los residuos de <i>sachets</i>. – Eliminar el PVC.

Figura 3
Objetivos del Plan Unilever para una Vida Sostenible
(continuación)

OBJETIVOS GENÉRICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA	Que el 100% de sus fuentes de materia prima agrícola provengan de suministro sostenible. En concreto: – Usar aceite de palma, soja, té, fruta, verdura, cacao, azúcar, aceite de girasol, aceite de canola, lácteos, papel y cartón de fuentes sostenibles. – Helados Ben & Jerry certificados por Fairtrade. – Usar huevos provenientes de gallinas camperas.
	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. En concreto: – Desarrollar los derechos humanos en las operaciones de la compañía. – Abastecerse al 100% de proveedores que se comprometan a promover los derechos humanos. – Implementar el programa Lamplighter en todos los países en los que opera. – Creación de un marco para una compensación justa.
	Aumentar las oportunidades para las mujeres al promover su seguridad, mejorar su formación y expandir sus oportunidades. En concreto: – Avanzar en las oportunidades para las mujeres en sus operaciones. – Promover la seguridad de las mujeres en las comunidades donde opera. – Mejorar el acceso a la formación y el entrenamiento de las mujeres en toda la cadena de valor. – Expandir las oportunidades de las mujeres en toda la cadena de valor.
	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. En concreto: – 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.

Figura 3
Objetivos del Plan Unilever para una Vida Sostenible
(continuación)

OBJETIVOS GENÉRICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
MEJORAR EL LUGAR DE TRABAJO	Reducir los incidentes y accidentes en el lugar de trabajo.
	Mejorar la salud y la nutrición de los empleados.
	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.

Fuente: elaboración propia a partir de documento Plan Unilever para una Vida Sostenible y web Unilever.

Y si vamos un paso más allá de los objetivos y miramos las acciones concretas que conforman el plan de RSC de la compañía, podemos completar la matriz de dimensiones de la RSC de Unilever de dos ejes dimensionales: uno eje formado por los *stakeholders* de la organización a los cuales se dirigen las acciones de RSC y otro compuesto por las tres dimensiones del *Triple Bottom Line*. Para ello, nos centraremos en las acciones de RSC que lleva a cabo Unilever en España.

La aplicación del *Plan Unilever para una Vida Sostenible* en España, se realiza principalmente a través de cinco iniciativas:

- El proyecto *Soy Frigo*, cuya finalidad consiste en disminuir 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.
- La aplicación del *plan de Agricultura Sostenible de Knorr* con un proveedor extremeño de tomate en polvo y concentrado. Esta iniciativa tiene una doble finalidad: 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, el reciclaje y la formación a los agricultores. En el marco de esta iniciativa, también se realizan acciones como la instalación de cajas nido, la creación de refugios para insectos y el respeto de las lindes de cultivo, para proteger la biodiversidad.

- El *programa de salud cardiovascular de Flora ProActiv*, cuyo objetivo es concienciar sobre la salud cardiovascular y ayudar a la población a reducir el colesterol a través de diferentes iniciativas como:
 - La celebración del Día Nacional Contra el Colesterol.
 - 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.
 - La plataforma científica Instituto Flora.
 - Un showcooking y un recetario para dietistas-nutricionistas.
- El *Plan Unilever Comparte*, que consiste en la adaptación del plan global de RSC de la compañía al municipio de Viladecans (Barcelona), 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*:

- Talleres *Desayuno saludable pan con Tulipán e higiene bucal Signal* sobre hábitos alimentarios para niños de primero y segundo de primaria.
- Talleres 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.

Pilar *medioambiente*:

- Concurso *Canciones de 5 minutos para la ducha* en el que las escuelas del municipio deben crear una canción para el momento del baño, buscando así, la reducción del consumo de agua.

- Concurso de eficiencia energética *El Gran Estalvi*¹ 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*:

- *Caminata Solidaria* para 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 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 AS-DIVI (una asociación para la integración de personas con discapacidad de Viladecans) llevando a cabo diferentes actividades de voluntariado.
 - Conferencias impartidas por directivos de Unilever España para compartir conocimiento y fomentar el networking con las pymes del territorio.
 - Coaching de voluntarios de Unilever a jóvenes del municipio en riesgo de exclusión social.
 - Programa de *Voluntariado UNIDOS* en Viladecans.
- Un conjunto de iniciativas orientadas a mejorar el lugar de trabajo y el bienestar de los empleados. Entre estas iniciativas se encuentran temáticas de RSC tan diversas como la conciliación de la vida laboral y familiar, el desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo, la seguridad y salud laboral, la no discriminación e igualdad de oportunidades, la transparencia, el voluntariado, beneficios varios para mejorar la calidad de vida de

¹ En castellano *El Gran Ahorro*.

los empleados (servicio de cantina, entradas para el teatro, cestas de verduras, ecológicas, etc.), el código ético de principios del negocio y la reducción del consumo energético de las oficinas.

Si se examinan con detalle cada una de estas cinco iniciativas de RSC, se puede observar cómo la RSC que realiza Unilever España se puede desglosar en una matriz de dimensiones de la RSC de dos ejes: un eje dimensional compuesto por las tres dimensiones del desarrollo sostenible y un eje dimensional compuesto por los *stakeholders* a los que se dirigen las acciones de RSC. Véase figura 4.

Figura 4
Matriz de dimensiones de la RSC de Unilever España

Eje dimensional compuesto por los stakeholders a los que se dirigen las acciones de RSC

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.
Clientes		Programa de salud cardiovascular de Flora ProActiv.	
Proveedores	Plan de Agricultura Sostenible de Knorr.		Plan de Agricultura Sostenible de Knorr.
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.
	Económica	Social	Medioambiental

Eje dimensional compuesto por las tres dimensiones del desarrollo sostenible

Fuente: elaboración propia.

De este modo, nos encontramos con el programa *Soy Frigo* destinado a la sociedad en general y que presenta una finalidad económica: la creación de puestos de trabajo. Por lo que, se sitúa en las dimensiones “económica” del desarrollo sostenible y “sociedad” dentro de los diferentes *stakeholders* de la compañía.

El *plan de Agricultura Sostenible de Knorr* tiene el doble objetivo de reducir el impacto medioambiental que provoca la obtención de las materias primas de Unilever y mejorar la calidad de vida de los agricultores, haciéndolos más competitivos. De este modo, Unilever pretende beneficiar, dentro de la dimensión económica, a los proveedores. Y dentro de la dimensión medioambiental, busca favorecer a los proveedores y a la sociedad en general.

El *programa de salud cardiovascular de Flora ProActiv*, presenta el objetivo social de concienciar sobre la salud cardiovascular y ayudar a reducir el colesterol a sus consumidores y a la sociedad española en general.

El *Plan Unilever Comparte*, por su parte, se sitúa en las tres dimensiones sostenibles (social, medioambiental y económica), a través de la realización de acciones de RSC dentro de los pilares de *salud y bienestar, medioambiente y calidad de vida* del plan global de RSC de la compañía, pero adaptados a la comunidad local.

Finalmente, 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, formando la dimensión económica. Por otro lado, las acciones enfocadas a mejorar el bienestar de los empleados, integrando la dimensión social. Y por último, aquellas acciones, dentro de la dimensión medioambiental, que buscan la sostenibilidad medioambiental en el entorno de trabajo.

CONCLUSIONES

A la hora de teorizar sobre las dimensiones de 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 *Tri-*

ple Bottom Line, cuyo máximo representante es Elkington. Según este enfoque, 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* de Freeman. Según esta orientación, las dimensiones de la RSC están formadas por los principales *stakeholders* de la organización.

Estos dos enfoques de teorización sobre las dimensiones de la RSC no son excluyentes el uno del otro, por lo que se propone establecer un modo de trabajar las dimensiones de la RSC basado en una matriz de dos ejes dimensionales en función de estas dos orientaciones. De esta manera, se entiende la RSC como 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 desarrollo sostenible (económica, social y medioambiental).

El caso de Unilever, y en especial la RSC que realiza Unilever España, ilustra cómo se puede desglosar la RSC de una organización en dos ejes dimensionales: un eje formado por los tres tipos de sostenibilidad que persigue la compañía (económica, social y medioambiental) y otro eje compuesto por los diferentes *stakeholders* a los que se dirigen las distintas acciones de RSC, que en el caso de Unilever son los consumidores, los empleados, los proveedores, la comunidad local y la sociedad. De este modo, la RSC de Unilever queda desglosada de una manera más precisa en una matriz de 5×3, proporcionando 15 casillas en las que poder detallar las diferentes dimensiones que conforman la totalidad de la RSC de la compañía.

En definitiva, la matriz de dimensiones de la RSC que se presenta, permite disertar el concepto de RSC en las dimensiones que lo forman, facilitando de este modo, su comprensión y trabajo para las organizaciones que lo gestionan y para los académicos y las académicas que lo investigan.

REFERENCIAS

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.

BARRIO, E. (2016). *La gestión de la responsabilidad social corporativa. El caso Unilever España*. Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona.

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.

BOWEN, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row, New York

CLARKSON, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

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.

DECKER, O. S. (2004). Corporate social responsibility and structural change in financial services. *Managerial Auditing Journal*, 19(6), 712-728.

ELKINGTON, J. (1998). *Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New society publishers, Canada, Gabriola Island.

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

FORSMAN-HUGG, S., KATAJAJUURI, J.-M., RIIPI, I., MÄKELÄ, J., JÄRVELA, K., y TIMONEN, P. (2013). Key CSR dimensions for the food. *British Food Journal*, 115(1), 30-46.

FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston

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.

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.

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.

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.

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.

MERCER, J. J. (2003). *Corporate social responsibility and its importance to consumers*. Tesis doctoral, Claremont Graduate University.

MISHRA, S., y SUAR, D. (2010). Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies? *Journal of Business Ethics*, 95(4), 571-601.

PANAPANAN, 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.

PÉREZ, A., y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2012). Corporate social responsibility image in a financial crisis context: The case of the Spanish financial industry. *Universia Business Review*, 33(first quarter), 14-29.

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.

SCHRECK, P. (2011). Reviewing the business case for corporate social responsibility: New evidence and analysis. *Journal of Business Ethics*, 103(2), 167-188.

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.

TIMUR, S., y 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.

VAN MARREWIK, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95-105.