

Unilever de Argentina

Protagonistas del cambio

Responsabilidad Social Corporativa

SITUACION

Unilever con más de 75 años de presencia en el país, se ha erigido como una de las empresas más importantes que operan en la Argentina. La compañía es líder de consumo masivo en sus dos divisiones de Negocios: 'Cuidado Personal y del Hogar' (HPC) y 'Alimentos' (Unilever Bestfoods, ex Refinerías de Maíz).

Unilever cuenta con una fuerza laboral que incluye más de 3.500 personas, que trabajan en 8 plantas dedicadas a la producción y en sus centros de distribución. Gracias a la calidad de sus productos, es una de las compañías más admiradas del país, reconocida por sus programas de responsabilidad social y marketing filantrópico, por su prestigio como empleador preferido y por el desarrollo del negocio con sus clientes.

Este liderazgo se extendió a la gestión empresarial al recibir en el año 2000 el "Premio Nacional a la Calidad", otorgado por la Presidencia de la Nación, y el "Premio a la Exportación en la Argentina" (año 1999 en el rubro 'Artículos de Cosmética y Limpieza' y año 2000 en 'Productos de Cuidado Personal y Limpieza'), auspiciado por el Ministerio de Economía y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la Nación.

En el año 2002, Unilever de Argentina recibió el "Premio Liberty Art." a la Excelencia (Nivel IV) en el Sistema de Seguridad y Salud Empresarial. Este reconocimiento es una muestra más del compromiso de la compañía hacia su personal, ya que todas las plantas y oficinas de Unilever cumplen o superan los requisitos legislativos de seguridad.

Unilever demuestra su éxito a través del alto nivel de reconocimiento y penetración de sus marcas, entre ellas: Ala, Axe, Cif, Lux, Rexona, Sedal, Skip, Vívere, AdeS, Cica, Hellmann's, Kibon, Knorr, Maizena, Lipton y Mazola.

Causas y principios que motivaron la implementación de la acción.

El Programa Protagonistas del Cambio nació como un programa de transformación personal y social. Se enmarca dentro de la Política de Responsabilidad Social de Unilever que pone foco en los problemas sociales básicos de las comunidades en donde opera y realiza acciones concretas que contribuyen a fomentar la solidaridad, la educación y, sobre todo, a mejorar la calidad de vida de las personas.

El programa tiene como fundamento teórico el concepto de "Corporate Social Innovation", trabajado por Rosabeth Moss Kanter del Harvard Business School, quien considera que hoy en día el sector social es visto por las empresas inteligentes como un lugar de aprendizaje.

TARGET

"Protagonistas del cambio" ó Change Catalyst, es un programa de capacitación no tradicional orientado a que un grupo de 27 gerentes con el objetivo de transformar su energía solidaria en un cambio social concreto, adquirir y poner en práctica habilidades, conocimientos y actitudes vinculadas a las competencias organizacionales, en un escenario social diferente al habitual y para poder luego conceptualizar esta experiencia de modo de transferirla a su trabajo profesional en Unilever. De este modo colaboran en el crecimiento de la organización y sus integrantes.

Durante el programa se involucraron con un conjunto de emprendedores sociales en el desarrollo de emprendimientos que podían ser sustentables a través de la producción de bienes o servicios y el desarrollo de canales alternativos (o tradicionales) de comercialización.

En este marco, se diseñaron cuidadosamente experiencias vivenciales en diversos proyectos comunitarios, en alianza con diferentes ONG's, que permiten a los gerentes experimentar una realidad social totalmente distinta a la propia e interactuar con emprendedores sociales, aprendiendo a desarrollar cambios aún con escasez de recursos.

Las diferentes ONGs aportaron su experiencia en este tipo de proyectos, y son capaces de sostener el proyecto aún cuando finalice el proyecto. Por otra parte tienen un contacto más directo con los emprendedores sociales y beneficiarios, lo que les permite direccionar la ayuda con mayor eficacia.

Este espacio de interacción entre nuestra gente y emprendedores sociales refuerza comportamientos claves de la cultura emprendedora que caracteriza a Unilever y algunas de sus prácticas asociadas, tales como el Liderazgo (pasión, visión, compromiso y creatividad al servicio de la acción social) y el acercamiento a la realidad externa (y la posibilidad de transformarla).

Objetivos

- Instalar la competencia de Catalizador del Cambio (*Change Catalyst*) a través del desarrollo de una experiencia de transformación de la realidad y de transformación personal. Que los gerentes descubrieran su habilidad en potencia para transformar la realidad.
- Desarrollar asimismo las competencias de Pasión por el Crecimiento, Apoderarse del Futuro, Compromiso del Equipo y Liderazgo del Equipo.
- Desarrollar un espacio de intercambio y aprendizaje con emprendedores sociales.
- Acercar a los gerentes a nuevas realidades sociales.

El programa preveía que los gerentes pudieran convocar a un equipo de colaboradores de la compañía para desarrollar actividades puntuales. De esta manera, los gerentes pudieran comprometer a otros en el proyecto y lograr un impacto mayor en la comunidad a través de la movilización de casi 300 personas.

Como consecuencia del programa, los gerentes podrían tener una comprensión más holística del consumidor como persona y de sus hábitos. Asimismo, habrán podido transformar su energía solidaria en acciones de cambio concretas.

El papel del gerente:

- Se responsabiliza del proyecto social que eligió.
- Inspira a su equipo para colaborar en la transformación de la realidad.
- Lograr, a través de lazos informales, comprometer a un grupo de gente para alguna tarea puntual vinculada al proyecto.

Los Colaboradores del gerente:

Son quienes se involucraron en una actividad puntual en un momento específico del proyecto. Éstos desarrollaron sus competencias y se comprometieron con los proyectos.

Al incorporar cada gerente a un equipo de 10 personas dentro de la compañía se logró la involucración de 286 personas en estos proyectos.

ACCION

En estos diez meses, (los cuatro establecidos más seis meses que se sumaron) 27 gerentes colaboraron junto a emprendedores sociales en el desarrollo de los proyectos.

Se conformaron las alianzas con las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) – Cáritas, Fundación Impulsar, Red Solidaria, Ashoka, FAIE, Bet El, generando un espacio educativo donde los gerentes desarrollaron fundamentalmente su competencia de catalizadores del cambio.

Los gerentes trabajaron en el proyecto asignado, dedicándole 8 horas mensuales (equivalente a un día al mes de trabajo).

En el transcurso del Programa, fueron guiados por sus directores y asistidos en la contención y la conceptualización de la experiencia por parte del personal de Recursos Humanos de Unilever. Trabajaron junto a ONGs y colaboraron impulsando a los microemprendedores, elevando la productividad de una empresa familiar, o simplemente ayudando a servir en un comedor comunitario. Cada uno de ellos aportó sus conocimientos o sus propias "manos" en las tareas para las cuales habían sido seleccionados.

Etapas de Desarrollo

Lanzamiento e Inducción

El día 16 de octubre de 2002 se realizó una actividad para dar inicio al programa Change Catalyst, en la que participó un grupo piloto de 27 gerentes de Unilever, bajo la coordinación de la Dirección de RRHH y la Consultora RHO.

Objetivos de la actividad:

- Dar a conocer las características generales del programa
- Transferir un marco conceptual para la comprensión de las ONGs en su misión, visión y diseño organizacional
- Presentar los distintos emprendimientos sociales
- Seleccionar los proyectos en los cuales se desea participar

La actividad contó con la presencia de representantes de las siguientes ONG's convocadas para el programa: *Cáritas* (Parroquia Inmaculada Concepción de Belgrano); *Comunidad Bet El* (Comunidad judía de Belgrano), *FAIE (Federación Argentina de Iglesias Evangélicas - Iglesia Discípulos de Cristo de La Matanza)*, *Ashoka* (Organización Mundial dedicada al patrocinio de emprendedores sociales), *Fundación Impulsar*, *Red Solidaria* (Departamento de Transformación de la Realidad).

- Metodología

La modalidad utilizada para este primer encuentro respondió a un esquema de stands ("feria de proyectos") en los cuales los participantes, luego de haber escuchado la presentación formal de cada uno de los proyectos, tuvieron la oportunidad de dialogar e interiorizarse con mayor profundidad sobre el espíritu, las necesidades y la personalidad de cada emprendedor social, de modo de poder optar por los proyectos más atractivos de acuerdo a su interés y habilidades.

- Output de la actividad

Los gerentes completaron una ficha donde optaron por aquellos proyectos en los cuales les gustaría trabajar, de modo de asignar a cada uno de ellos una Organización entre las preferidas.

Contrato

Teniendo en cuenta las preferencias de los gerentes, la Gerencia de Desarrollo asignó, con la asistencia de la consultora, el proyecto a cada participante.

Luego se realizaron los primeros encuentros entre los gerentes (equipo de participantes asignados a los diferentes proyectos) y el emprendedor social con la siguiente finalidad:

- Relevar las necesidades, expectativas y posibilidades / restricciones de ambas partes
- Conocer el escenario de desarrollo de los proyectos (las reuniones se llevaron a cabo en el lugar de trabajo del emprendedor)
- Establecer los consensos básicos de trabajo.

- Output de las primeras reuniones

Los gerentes se comprometieron a relevar información para elaborar un primer boceto de trabajo teniendo en cuenta las necesidades planteadas por el emprendedor social. Así se logró:

- Un mayor acercamiento al proyecto y a las necesidades concretas del mismo.
- Una interacción más personalizada con la figura del emprendedor social, permitiendo conocer el espíritu que le imprime a cada proyecto.
- Concientización acerca de otras realidades diferentes a las propias, tanto laborales como personales.

Los gerentes respondieron rápidamente a las necesidades de los proyectos partiendo de su paradigma gerencial, lo que implica el despliegue de conocimientos y herramientas propias de la gestión empresaria y de su experiencia.

Sin embargo, los proyectos sociales se desarrollaron en un escenario que tenía características particulares que se debían tener en cuenta al momento de pensar en el aporte que cada gerente pudiera realizar:

- Inexistencia, en algunos casos, de estructuras organizativas formales, dependiendo el proyecto casi exclusivamente del emprendedor social.
- La presencia de personal rentado y voluntarios (con diferentes características: edad, nivel de instrucción, nivel socio-económico, disponibilidad de tiempo), con quienes interactuar.
- La existencia de diferentes actores: el estado, los distintos consejos de dirección y administración de las organizaciones, los beneficiarios de cada proyecto (por Ej. Madres y familiares de recién nacidos, hombres sin techo, jóvenes de bajos recursos, ancianos, etc.) dentro de la organización.

Implementación

- Encuentros de trabajo

Los gerentes trabajaron en el proyecto designado durante diez meses. La mitad de las horas de trabajo voluntario fueron donadas por la empresa y la otra mitad por los empleados.

Las primeras reuniones fueron exploratorias y sirvieron para relevar más en detalle las características de la organización, del emprendedor y del proyecto.

Se concretaron reuniones de trabajo entre los integrantes de los distintos grupos y se llevaron a cabo encuentros informales con los otros emprendedores sociales o representantes de instituciones que no formaron parte del programa.

Durante esta etapa, los gerentes contaron con la libertad necesaria para poder desplegar las competencias que estaban en juego

en el programa y fueron acompañados por la gestión de los facilitadores de la Consultora RHO.

Hubo un fuerte compromiso de los participantes y equipos que trabajaron en este programa. En algunos casos dedicando una cantidad de tiempo superior a la propuesta e insistiendo para vencer barreras propias de los emprendedores, inclusive en horarios fuera de la jornada laboral.

Actividad de Cierre

El 22 de agosto de 2003 se desarrolló la actividad de cierre que tuvo por objetivo compartir las distintas experiencias sociales, intercambiar aprendizajes y transformaciones personales y profesionales. La actividad contó con la presencia de los emprendedores sociales y los gerentes que en conjunto presentaron los proyectos y productos obtenidos.

RESULTADOS

Esta alianza entre emprendedores sociales y de negocios fue beneficiosa para ambas partes, brindando al proyecto comunitario el aporte del conocimiento de los profesionales a los que no podrían acceder por otros medios. A los gerentes se les presentó la posibilidad de colaborar en el cambio de la realidad y al mismo tiempo desarrollar aprendizajes transformacionales.

Además se comprometió a otras personas en los proyectos y se logró un impacto mayor en la comunidad.

En todos los casos el lazo entre los gerentes y los emprendedores sociales sigue abierto, a pesar de que el programa formalmente ya llegó a su fin. De esta forma siguen contando con el asesoramiento o la ayuda necesaria para hacer realidad sus proyectos.

El Programa, iniciado en octubre de 2002, tenía prevista una duración de cuatro meses, pero debido a la buena aceptación de la iniciativa, la participación de los gerentes se extendió por seis meses más.

Algunos de los resultados desde mediados de octubre de 2002 (momento de inicio del Programa) hasta la fecha:

- 1) Se han destinado 250 horas mensuales de trabajo voluntario de los gerentes de Unilever;

- 2) Se han logrado beneficios para la comunidad (los beneficiarios fueron en algunos casos, los mismos emprendedores sociales; en otros, voluntarios de una ONG, desempleados, hombres de la calle, jóvenes emprendedores con discapacidad motriz, y beneficiarios indirectos), a la vez que beneficios para la empresa (desarrollo de competencias, testimonio de los gerentes participantes, relación con el emprendedor social, taller de capacitación en la compañía referido a la temática de diversidad).
- 3) Se ha obtenido el aporte de agencias de publicidad en el diseño de soportes de comunicación;
- 4) Y de los medios para la difusión masiva de la acción social de la institución / emprendedor;
- 5) Asesoramiento de profesionales externos a la organización.

Conclusiones

Protagonistas del Cambio benefició tanto a los gerentes de Unilever como a los emprendedores sociales de las ONGs. Los gerentes aprendieron a movilizar recursos y desarrollar cambios sociales con escasez de herramientas, y alcanzaron, además, una comprensión más holística del consumidor como persona y de sus hábitos. Los emprendedores sociales, por su parte, recibieron el aporte de profesionales para sus proyectos comunitarios, a los que no hubieran podido acceder por otros medios.