

fundación

**e**mpresa y **s**ociedad

# Artículos de opinión para debatir sobre acción social

**Documento 4.**  
**Sobre acción social en la empresa**

Ejemplar gratuito.

Contenido de libre disposición, citando la fuente.

Fundación Empresa y Sociedad  
Orense 29, 6º  
28020 Madrid

Tf 91 435 89 97  
Em [info@empresaysociedad.org](mailto:info@empresaysociedad.org)  
[www.empresaaysociedad.org](http://www.empresaaysociedad.org)

Escrito por Francisco Abad.

Enero de 2011.

## Contenido

<b>Presentación</b>	<b>4</b>
<b>Artículos de opinión</b>	<b>5</b>
Primeros pasos	6
Friedman, Porter y The Economist	13
Para empresarios y directivos	18
Enfocar	27
El doble ángulo	35
Transversalidad	38
Empresas y cajas	41
Fundaciones empresariales	43
PYME	46
Movilizar	48
Voluntariado alternativo	51
Comunicación	54
Crecer en crisis	58
Perspectiva y futuro	64

## Presentación

Cuento con usted para promover la acción social en su empresa. Es necesario. Le ofrezco algunas ideas esperando que discrepe, las contraste con las suyas y las debata sobre todo con sus compañeros y empresas amigas. Pero, sobre todo, espero que le animen a actuar y comparta su experiencia. Pasará a formar parte de un proyecto especialmente importante para la nueva era que empezó cuando entramos en crisis.

Creo que la acción social parte de que todos somos sensibles ante la pobreza, la exclusión, el envejecimiento y las catástrofes humanitarias. O sea, tiene una base emocional. A nivel personal, actuamos o no en función de circunstancias particulares, como nuestra cercanía a casos concretos o la mayor o menor facilidad para sentirnos útiles. A nivel empresarial ocurre algo parecido, pero añadiendo que las empresas son grupos complejos de personas y que estamos hablando de su proyecto económico, donde la prioridad oscila desde la supervivencia inmediata hasta la sostenibilidad o el éxito a medio plazo. Por eso su promoción requiere una mayor elaboración global y personalizada, en la que ponderen adecuadamente componentes humanos y técnicos.

Actuar con inteligencia es un reto. Con inteligencia emocional. Recordemos que la tendencia a un mayor número de personas vulnerables en España es lamentablemente clara tanto a corto plazo, debido al empobrecimiento que generará el actual desempleo, como a medio, debido a la disminución de rentas relacionada con el envejecimiento que anticipa la infalible pirámide de edad. Por eso habrá que abordar el futuro con creatividad, austeridad y un cierto sentido del humor porque nos afecta a todos y parece que nadie había previsto este escenario.

Este documento recopila ideas para debatir sobre el planteamiento y la práctica de la acción social de las empresas. El resto es hacerla atractiva, simplificar y naturalizar el discurso.

Forma parte de una serie de documentos similares que editamos con el título común de *Artículos de opinión para debatir sobre acción social*, que tratan sobre:

- La realidad social.
- La empresa responsable.
- El contexto político de la responsabilidad y la acción social empresarial.
- La acción social en la empresa (este).

## Artículos de opinión

## La empresa del futuro

23 de noviembre de 2000

La sociedad está empezando a demandar otro tipo de empresa, sobre todo de empresa grande. El ciudadano quiere una empresa cuyos productos contribuyan al bienestar de la sociedad, cuyo comportamiento exceda lo que marca la normativa vigente, cuyos directivos tengan un comportamiento ético, cuyas prioridades tengan especialmente en cuenta la relación con sus trabajadores, cuyas actividades sean respetuosas con el medio ambiente y cuyo desarrollo contemple el apoyo a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera.

La práctica del último punto, que llamamos acción social, **todavía se considera un tema marginal a pesar de que se encuentra en el núcleo de lo que podríamos llamar el nuevo concepto de empresa.** Estamos hablando de un tema que ya consideran los ciudadanos en sus facetas de inversor, cliente o trabajador, por lo que puede ayudar en el proceso de creación de valor de las empresas que lo sepan desarrollar.

La respuesta de la empresa ante esta realidad no se debe limitar ni exclusiva ni principalmente a realizar aportaciones de dinero a ONG. Las posibilidades que presentan programas como el apoyo al empleo de personas desfavorecidas, los basados en colaborar a través de sus productos o los que parten de unir esfuerzos con los empleados para participar en proyectos sociales del entorno de empresa son mucho más amplias. Se trata de una práctica que no se limita a que la empresa tenga su fundación - o la Caja su Obra Social - o de que ponga en marcha una campaña cada Navidad.

Para que la acción social se desarrolle hay que conseguir que las grandes empresas entiendan que se trata de un tema importante para su propio negocio a medio plazo ya que les va a permitir acercarse a las personas de su entorno. El resto hay que adaptarlo caso a caso, teniendo en cuenta que se puede plantear desde puntos tan diversos como su responsabilidad, su ética, su reputación, su gestión de recursos humanos o la calidad y los modelos de excelencia, que pueden tener más o menos resonancia según se trate de empresas industriales, distribuidoras de bienes de consumo o consultoras.

# Sentido y sinsentidos de la acción social de la empresa

LA EMPRESA QUE VIENE: Responsabilidad y acción social en la empresa del futuro, 18 de marzo de 2001

## El Departamento de Cosas Buenas

La acción social se ha considerado históricamente como un gasto limitado a la aportación de dinero de forma más o menos discreta a actividades caritativas o humanitarias, gestionado por la Dirección Adjunta de Cosas Buenas. Por otra parte los medios de comunicación y buena parte de los ciudadanos opinan que las empresas actúan en este campo sólo por imagen o por motivos fiscales.

## No debe ser un gasto

La acción social concierne a la empresa si se puede plantear como una inversión. Hacerlo como si fuera un gasto va en contra del propio concepto de responsabilidad de la empresa, el primero de cuyos capítulos es la rentabilidad económica. Pero puede ayudar a crear valor si se plantea una estrategia específica para cada empresa y una gestión con criterios profesionales.

## No es sólo ni principalmente dinero

La acción social de las empresas no es sólo ni principalmente un tema de dinero, igual que no lo es para las personas. Las empresas pueden colaborar de otras muchas formas, entre las que destacan la posibilidad de facilitar el empleo de personas desfavorecidas o la de apoyar y promover el voluntariado de sus equipos a favor de proyectos sociales.

## No es sólo ni principalmente imagen

La acción social de las empresas no es ni sólo ni principalmente un tema de imagen, igual que no lo es para las personas. Si así fuera, se limitaría a grandes empresas que venden sus productos al ciudadano. Sin embargo, también es muy importante en empresas industriales o consultoras.

## No es sólo ni principalmente marketing

La acción social de las empresas no es un tema sólo de marketing, igual que el ciudadano no tiene sólo un rol de consumidor. También es un trabajador, inversor, sindicalista, empresario, legislador, político o periodista, por lo que hay otras formas de acercarse a las personas del entorno de la empresa que a través de campañas de marketing.

### **No es sólo ni principalmente constituir una Fundación**

La acción social de las empresas tampoco se limita a crear una Fundación. La Fundación optimiza el tratamiento fiscal de las aportaciones de dinero. Además, la empresa suele creer que dulcifica la comunicación con el público por estar separada de la actividad de negocio. Los ciudadanos identifican las Fundaciones empresariales con grandes beneficios fiscales mucho más que con el apoyo a actividades no lucrativas de interés general. Aquí también podemos hacer una analogía con las personas. La persona suele actuar en este ámbito independientemente del tratamiento fiscal, sin ninguna necesidad de dulcificar su comunicación e integrando la acción social en su comportamiento vital, no como un añadido extraño a su día a día.

## Ernesto, honesto y formal

Expansión, 10 de julio de 2006

Si el nombre diera igual, Oscar Wilde no habría escrito La importancia de llamarse Ernesto. Aunque lo importante de la persona esté en su interior. De hecho, su obra de teatro es un exquisito juego de palabras que empieza en el mismo título. The importance of being earnest se debió traducir en su día del inglés como La importancia de ser honesto. Pero el traductor pasó a la historia de las anécdotas traduciendo la última palabra como Ernesto, que es el nombre del protagonista. Para redondear, la obra trata de un grupo de personas que, bajo una apariencia extremadamente formal (otro significado de *earnest*), no hacen más que jugar con expresiones con doble sentido que casi imposibilitan llegar al fondo de cualquier cuestión.

Siempre he tenido la sensación de que nos pasa algo parecido con la acción social. Espero que acabe siendo tan simpático. Empresa y Sociedad trabaja desde 1995 en promover actuaciones de las empresas que contribuyan a reducir el número de personas en situación o riesgo de exclusión. Que **llamamos acción social, aunque su denominación no debería suscitar tanto debate como el concepto y su puesta en práctica**. Espero que su avance en el mundo empresarial y en el social no se vea frenado por cómo se bautizó hace unos años.

## Otro carnet por puntos

Expansión, 23 de octubre de 2006

El carnet por puntos ha reducido el número de accidentes graves. En parte porque dedicamos más tiempo a pensar cómo vamos a conducir y cómo estamos conduciendo.

Con la acción social estamos pensando en implantar un sistema parecido. En el examen teórico habrá que conocer el código de circulación, en el que **no se habla de donativo, filantropía, solidaridad, dividiendo social ni de devolver nada a la sociedad**, sino que se plantea a otro nivel porque los grandes retos sociales son estratégicos para toda gran empresa. El práctico parece más fácil. Pero perderán puntos las que conduzcan la acción social sin ser una empresa responsable. También las que incumplan las disposiciones legales relacionadas con el empleo, sobre todo de personas con discapacidad, inmigrantes o trabajadores en países poco respetuosos con los derechos humanos. Las que circulen de forma negligente, creando riesgo para la acción social del sector empresarial porque su tasa de comunicación es superior a la de la mayoría, que es silenciosa. Y las que piloten como si se tratara de una carrera entre empresas.

Por último, contaremos con cursos de sensibilización y reeducación en las más prestigiosas facultades y empresariales y escuelas de negocios, que ya incluyen la acción social entre sus asignaturas.

## Operación bikini

Expansión, 19 de junio de 2006

La acción social de las empresas tiene que ver con su práctica para reducir el número de personas en situación o riesgo de exclusión. La llamen como la llamen, lo importante es que es un contenido clave para su futuro. Salvo para las que se consideren inmunes a la evolución de la pirámide de edad, la natalidad o la inmigración. Es decir, una idea lógica. Pero que ha adquirido un cierto sobrepeso en algunas empresas porque lo lógico tiene muchos matices. Por eso es bueno que reduzcan grasa abdominal y que desarrollen ciertos músculos. El plan que mejores resultados consigue en grandes empresas empieza por responder al siguiente test.

**¿Podría un Consejero Delegado defender su acción social ante un accionista *friedmanita* que protestara porque quiere más dividendo? ¿Y ante un nuevo accionista mayoritario que sacara la tijera para recortar gastos? ¿Cambiaría alguna actuación si la comunicación externa fuera cero? ¿Sabría presentarla evitando términos poco empresariales (“solidaridad”, “desinteresada”, “no lucrativo”)? ¿Sería igual de importante si no pudiera mencionar los ceros que tiene lo que gasta/invierte en acción social? ¿Sabría explicar buenos casos de otras empresas?**

Él autodiagnóstico suele ser muy preciso. Y apunta a un tratamiento natural.

## A por ello

Expansión, 16 de junio de 2008

Al decir “a por ello” no me refiero a lo que dice un andaluz para animar a la rojilla. Sino a darle un nuevo impulso a tareas que tienen por delante las grandes empresas y cajas en el ámbito de la integración de personas desfavorecidas.

Un primer tipo son las más técnicas desde el punto de vista de gestión y de debate intelectual. Entre ellas, **entender la oportunidad que tienen de participar activamente en la cambiante realidad social**, lograr que los administradores y los primeros ejecutivos asuman que es imprescindible adoptar un enfoque activo o hacer llegar el mensaje y la práctica a los directivos de línea, considerando que algunas de las fundaciones corporativas, obras sociales o departamentos de R”S”C no siempre han estado tan coordinadas con la operativa empresarial como ahora lo están entre las mejores. Además, llega el momento de que ayuden a que estas prácticas sean más habituales en las PYME.

El segundo, bastante más inspirador, es plantearse cómo ser pionero en temas como la inmigración, el envejecimiento, la educación, la convivencia intercultural o el medio rural. De momento, bastaría con que se empezaran a formular preguntas. La respuesta indicará si en esta oleada llegamos al menos a semifinales o si seguimos en cuartos.

## Friedman frente a Porter

Expansión, 21 de febrero de 2003

¿Cuáles son hoy los principales capítulos de la “responsabilidad social empresarial”? Resumiendo, la cuenta de resultados (paradójicamente, el primero y más olvidado), el gobierno corporativo, los códigos éticos, la relación con clientes, empleados, socios de negocio, inversores y proveedores, el comportamiento medioambiental... Todos ellos han adquirido carta de naturaleza en la estrategia, la cultura y la organización de las grandes empresas. Pero falta uno, denominado filantropía empresarial por Michael Porter en un artículo publicado en el número de diciembre de la Harvard Business Review, que todavía no tiene tanta suerte. Es lo que se está acuñando en España como acción social.

Su artículo parte nada menos que de la conocida posición de Milton Friedman, que en 1970 ya decía que la única responsabilidad de una empresa es aumentar el beneficio, y que los donativos caritativos corresponden a los accionistas o a los empleados, pero no a la empresa. **Tras los argumentos de Friedman hay dos asunciones. La primera es que lo social y lo económico son campos diferentes, contrapuestos para los intereses de la empresa. La segunda es que la posible aportación de la empresa se limita al donativo.**

Si tenemos en cuenta lo que todavía muchas grandes empresas entienden por acción social, Friedman tiene razón. Predominan programas difusos y desenfocados, consistentes en pequeños donativos a numerosas causas u ONGs, esperando un efecto positivo en la percepción de la empresa por el público. Lo veremos en las Memorias Sociales, de Sostenibilidad o de Responsabilidad Social que editen las principales empresas españolas durante las próximas semanas.

Pero también veremos casos en los que la adecuada integración de lo económico y lo social significa una ventaja competitiva, en los que no se trata tanto de dar dinero como de invertir, no de trabajar sólo sino en equipo. La empresa genera efecto multiplicador utilizando inteligentemente su capacidad de innovación, su espíritu emprendedor y su red de relaciones para relacionar su estrategia empresarial con la posibilidad de mejorar su entorno social. Una empresa de restauración

Friedman, Porter y The Economist

que une su necesidad de encontrar candidatos que le permitan mantener su crecimiento con la dificultad de acceso al empleo de minorías, mujeres víctimas de la violencia doméstica o drogodependientes rehabilitados que necesitan una oportunidad. Una gran superficie que resuelve el problema de integración que significa una nueva apertura dando prioridad a la contratación de personas procedentes de las organizaciones y áreas de servicios sociales de los ayuntamientos correspondientes. Una planta industrial que desarrolla programas educativos en colegios y centros de formación profesional cercanos, de los que se nutre su cantera. Un banco dos de cuyas áreas estratégicas prioritarias son los inmigrantes y las personas mayores, ambos con unas indudables expectativas de crecimiento también como demandantes de servicios bancarios.

Veremos que no se trata de marketing social, de marketing con causa ni de imagen externa. **El test ácido de la acción social consta de dos pruebas. La primera es el análisis de las posibilidades de salir airoso en el caso de que un accionista adiestrado en el mensaje de Milton Friedman tomara la palabra en la Junta General de Accionistas y pidiera explicaciones. La segunda, el análisis del sentido empresarial de la actuación en el caso de que no fuera conocida por el gran público.**

**Michael Porter está en la línea de una acción social** que supere con éxito estas dos últimas pruebas. Una acción social **que demuestre de manera inteligente que no existe dicotomía entre lo económico y lo social**. Dada su importancia en el mundo de la estrategia empresarial, estamos ante un paso de gigante. Tan simbólico como el hecho de que pueda ilustrarse con casos reales de empresas.

## Violento acuerdo con The Economist

Expansión, 1 de febrero de 2005

Acuerdo total con el editorial de The Economist publicado el 22 de enero, en el que se afirma que **es un error que el movimiento sobre RSC haya ganado la batalla de las ideas**. ¿A qué se refiere?

Ciertamente **hay un movimiento que ha motivado que sea casi imposible encontrar una Memoria Anual en la que el servicio a la comunidad esté subordinado al resultado económico a medio plazo**. En general, predominan las declaraciones de intenciones, las largas parrafadas y un estilo de comunicación cosmético, desproporcionado en relación a la actividad real. Dicho movimiento **acentúa la utilidad de la responsabilidad corporativa desde el punto de vista de las relaciones públicas y consigue que las empresas pugnen por ocupar las primeras posiciones en las listas de los principales donantes para así destacar como “las que más devuelven a la sociedad”**. Por otro lado, el artículo también dice que hay interesantes excepciones. En España conocemos mejor las relacionadas con la acción social. Son empresas que han conseguido integrar, no contraponer, lo económico y lo social. Todas son pioneras en innovación en otros aspectos de su negocio.

El artículo contiene algunas imprecisiones, quizá para facilitar su comprensión. La principal es que hoy los expertos y los empresarios más destacados ya no hablan de RSC sino de responsabilidad corporativa (sin “social”), para que quede claro que también incluye contenidos como los medioambientales. De hecho, hablan del nuevo concepto de empresa, fruto de las nuevas relaciones entre la sociedad y el empresariado que genera la velocidad con que se producen los cambios en el mundo. Pero, salvo pequeños matices, estamos de acuerdo con el artículo. Un acuerdo violento, ya que está siendo muy criticado por muchos de los defensores de la RSC (perdón, la RC).

## Regalo de Reyes

Expansión, 15 de enero de 2007

Apenas ha tenido eco todavía el artículo de Michael Porter sobre la relación entre ventaja competitiva y empresa responsable publicado el mes pasado en la HBR. Y eso que es un buen regalo de Reyes, porque nos va a permitir jugar durante una temporada.

Rompe tópicos. Por ejemplo, explica que la vehemencia de un determinado grupo de stakeholders no significa siempre que dicho grupo sea importante para la empresa, para su entorno ni tampoco para el mundo. Un poco de carbón para los que creen que la empresa debe ir por detrás de ellos en vez de por delante. También razona que **las teorías predominantes sobre responsabilidad empresarial están tan desconectadas del empresariado real que oscurecen muchas de sus mayores oportunidades. ¿Qué teorías?** Las resume en **cuatro: las basadas en la obligación moral de las empresas, en el autointerés de su sostenibilidad, en su legitimidad para operar o en la reputada reputación.** Más carbón para otros muchos.

La conclusión de Porter es que **cuanto más cercano a la empresa es un determinado aspecto de la realidad social, mayor es la oportunidad de que actúe con eficiencia y eficacia** desde el doble ángulo empresarial y social, que no son dos sino uno mismo. Un concepto cuya riqueza de matices requiere leer el artículo original. Felicidades.

## Artículos

Expansión, 4 de febrero de 2008

El especial de The Economist sobre R”S”C del 19 de enero va generando artículos de adhesión. El del 22 del mismo mes de 2005 suscitó un aluvión de críticas. Será que los “grupos de interés” evolucionan, porque el mensaje es el mismo: **entre las empresas que mejor entienden la R”S”C hay muchas que ni siquiera saben qué es. Simplemente actúan con sentido común y enfoque a medio plazo en una sociedad que cambia rápidamente.** Pues resulta que eso es ser responsable. Ni más ni menos. Por ejemplo, empresas que toman la iniciativa frente a realidades como la inmigración o el envejecimiento. No por voluntad ni por filantropía. Actuando con lógica empresarial.

Menos artículos de celebración veo entre las empresas por la posible puesta en marcha del Consejo Estatal de R”S”E. No sé si tiene más o menos sentido que un Consejo equivalente sobre Inmigración, Pensiones o Transparencia en las ONG. Creo que menos que alguno de ellos. Sobre todo viendo que el borrador del RD de creación dice que será “el” marco de referencia de la R”S”E en España. Miedo da ese artículo determinado en su artículo 2. Espero que se paralice como ya ocurrió con el anteproyecto de ley de R”S”C de 2002. Tampoco tiene sentido el artículo 33. Demos un poco más de tiempo para que todo se sitúe en su sitio.

## Billantropía

Expansión, 11 de septiembre de 2006

El aplauso a la Fundación Bill y Melinda Gates desde que el jurado de los Premios Príncipe de Asturias 2006 falló a su favor ha sido unánime.

El presidente de Microsoft ha asimilado muy deprisa su fulgurante éxito empresarial. Tanto que su transición al mundo de los grandes retos sociales se va a producir a mitad de su carrera profesional. Veinte años antes de lo que suele pasar, sobre todo en España. Con su dedicación personal, su inteligencia y su experiencia más reciente. Como la mayor bondad del software cuando es de código abierto. Una idea que le ha costado aplicar a sus programas pero que es tan obvia para mejorar exponencialmente que su fundación ha pedido a los científicos que investigan sobre el sida, para los que es el principal donante, que compartan sus estudios.

Además **Bill Gates ha sabido distinguir entre las actividades de su fundación personal y la acción social de su empresa**, que no es personal porque cotiza en bolsa. Pregunten cómo trabaja aquí Microsoft en los campos de la accesibilidad, la alfabetización digital o el fomento del espíritu emprendedor entre estudiantes de zonas desfavorecidas. Lo saben bien ONCE, Cruz Roja o las fundaciones Tomillo, Esplai o Junior Achievement. Puede ser una buena inspiración para muchas grandes empresas, sus presidentes y sus fundaciones.

## Sin presupuesto

Expansión, 22 de enero de 2007

**Una de las mejores noticias que el presidente de una gran empresa podría dar a su equipo de acción social es decirle que tienen que repensar sus actuaciones porque se han quedado sin presupuesto.**

Tras el susto inicial, el equipo supongo que acudiría a su instinto de supervivencia. Por eso lo más probable es que volviera a lo esencial, como en cualquier momento de crisis. En este caso a recordar que la acción social empresarial no va de donativos, fundaciones ni actuaciones tácticas, sino de estrategia. Lo que debería implicar que su presupuesto formara parte del que tienen los responsables del futuro de la empresa, que no suele ser sólo de gastos, marketing ni comunicación. Una parte podría estar integrado en el que tiene el Consejo para su reflexión estratégica permanente y el resto, en cada una de las áreas para las que la acción social tenga sentido. Es decir, habría que repasar las principales áreas de negocio y analizar cómo pueden mejorar sus indicadores si tienen en cuenta también los principales retos sociales: la inmigración, la dependencia, la educación o la convivencia en barrios desfavorecidos. E incorporar los conceptos, las actuaciones y las inversiones a sus respectivos planes a medio plazo.

Un buen susto que ojalá sea cada vez más frecuente.

## Ida y vuelta

Expansión, 5 de marzo de 2007

La acción social de las grandes empresas ha estado tradicionalmente unida a la sensibilidad personal de sus presidentes. Filantropía personal discreta desde la empresa. Hace cuatro o cinco años pasó al otro extremo: se puso en manos de directivos responsables de campañas de alta visibilidad, porque la empresa pensaba que así se podía acercar al gran público. Sonó a utilización de la acción social para recuperar el tiempo perdido y se volvió en su contra. Por eso plegaron velas y llegaron a la conclusión de que su acción social también se debía gestionar bien. Pero se puso mal en práctica: muchas empresas la confiaron a un equipo no siempre relacionado con las áreas de negocio, lo que dio lugar a una actividad marginal.

El futuro parece que integra lo bueno de todo lo anterior. **La acción social vuelve a la presidencia, que normalmente tiene el sentido de la empresa y de la vida que da el peso de la púrpura.** Por eso entiende bien que los principales retos de la empresa, entre ellos su acción social, no son tácticos sino estratégicos. Con ello la acción social retorna al punto de partida. Pero después de dar una vuelta que la ha enriquecido porque aúna sentido humano y buena gestión, lo que multiplica el potencial de la empresa para actuar como agente de cambio.

## 80 céntimos

Expansión, 9 de abril de 2007

**Hay algunas preguntas a las que la sabiduría popular responde mejor** que el mismísimo presidente del Gobierno. Nosotros le hemos preguntado a los ciudadanos con qué debería tener que ver la acción social de las empresas. Nos han contestado que con temas como la inmigración, los mayores o la discapacidad, y con recursos como el empleo o los servicios para todos, sin exclusión por motivos como la discapacidad. Sin embargo, cuando le preguntamos a algunas grandes empresas en qué se concreta su acción social su respuesta sigue siendo tan simpática como la que escuchamos en televisión sobre el famoso precio del café. Si le preguntaran al presidente de una gran empresa ante tanta audiencia le pasaría lo mismo que al inquilino de la Moncloa: contestaría evasivamente, luego se daría cuenta de su laguna y ya nunca se le olvidaría la respuesta correcta. Ni a él ni a su equipo de acción social. Y no será por falta de datos. Porque es conocido que la mitad del empleo creado en España durante los cinco últimos años y que el 98% de los nuevos escolares desde hace cinco años son inmigrantes, o que la población española en 2050 será de las más envejecidas del mundo.

Creo que la anécdota también se comentaría mucho, esta vez en foros empresariales, y supondría una magnífica ayuda para mejorar.

## Volver a lo básico

Expansión, 15 de febrero de 2004

Cada vez que surge la conversación sobre un escándalo empresarial, alguno de los contertulios defiende con vehemencia que las empresas vuelvan a lo básico. “Vale ya de tanto debate sobre responsabilidad corporativa. La empresa debe dejarse de parafernalias medioambientales y sociales y volver a lo de siempre. No tiene sentido que se disperse en cosas más o menos aparentes, que lo único que hacen es distraer a sus directivos de su función, ganar dinero.”

Claro que las empresas deben volver a lo básico. Pero lo básico son las personas. La persona en esencia, la que se pone de manifiesto cuando pasamos (solos) por alguno de los reveses de la vida.

**Nuestra sociedad necesita que los empresarios y directivos estén en contacto con la realidad, no en una burbuja de *glamour*.** No sólo que dominen sofisticadas técnicas de gestión, porque algunas les pueden hacer olvidar su lado más humano. Necesita que estén en equipos de gestión de organizaciones sociales o, mejor aún, remangados y trabajando en alguno de sus proyectos. Los que lo hacen no limitan su ética a firmar un código de buen comportamiento, ni se plantean cómo diseñar artificios que mejoren la cotización de sus acciones, cómo evadir impuestos o cómo aprovecharse de ciertas corrupciones. Son mucho más conscientes de la responsabilidad que tienen en la sociedad.

En algún momento los analistas y las propias empresas se darán cuenta de que **el trabajo directo de empresarios y directivos en apoyo a personas de los grupos más desfavorecidos reduce el riesgo de que generen escándalos por mala gestión.** Salvo que estemos hablando con la empresa de Robin Hood, que no suele ser el caso.

## Quiero ir al G20

10 de noviembre de 2008

Nadie ha invitado a nadie de la R"S"C a la reunión del G20. Cura de humildad para la industria. Será porque el Pacto Mundial no ha ayudado mucho a prevenir la crisis. Quizá porque, como nace de la fusión de tres agencias de Naciones Unidas, no incluye capítulos como la ética, el buen gobierno o las actuaciones empresariales en el ámbito de la integración de personas desfavorecidas. O será porque lo que más destacan sobre este último punto los índices de sostenibilidad y el GRI es la información sobre las donaciones a la comunidad, hoy bajo mínimos. Nada sobre activos más valiosos a medio plazo para esas mismas comunidades y las propias empresas, como el talento de sus equipos o el empleo que generan.

Si muevo bien mis hilos y acabo en Washington, les anticipo que **mi propuesta se resume en incorporar el trabajo social a los planes de formación de todos los líderes** empresariales, políticos y mediáticos. Con prácticas trimestrales durante toda la vida. Optativas, para que no requieran códigos éticos, leyes ni organismos supervisores. Para conseguir más humanidad para todos los que toman decisiones. Más iniciativa privada para mejorar la cambiante realidad. Económica y social a la vez. Vital.

## Las cúpulas

24 de noviembre de 2008

Ya no recuerdo cuánto costaron los frescos de la Capilla Sixtina. Tampoco la partida presupuestaria a la que se imputaron. Así que, salvando las distancias, el tiempo situará en su sitio a la cúpula de la sala del Consejo de Derechos Humanos del Palacio de Naciones Unidas en Ginebra.

También el tiempo ubicará donde corresponda a todas las entidades que trabajamos en R"S"C. Incluyendo a las que lo hacemos en el que todavía es, incomprensiblemente, el patito feo de la mayor parte de sus estándares internacionales: la acción social. Será que a sus diseñadores les parece un tema menor tanto que las empresas integren personas desfavorecidas como que lo hagan mediante actuaciones que les permitan crear valor.

Nosotros seguiremos llamando la atención sobre este capítulo. Porque nos parece más importante cada día que pasa. Para conseguir que el mensaje cale sobre todo en **la cúpula del empresariado** español, que es quien **tiene la llave para actuar como agente de cambio**.

Su participación activa es clave para difundir el mensaje lo más arriba posible e influir en quienes deciden sobre el futuro de la sociedad a largo plazo. Empresas. Pero no sólo.

## Blancaempresa y los siete verificadorcitos

Expansión, 15 de febrero de 2005

Había una vez una empresa cotizada en Bolsa tan “socialmente” responsable que necesitó talar no sé cuántas hectáreas de bosque para explicarlo todo en su Memoria Anual de R“S”C.

Estaba presentada por una sorprendente carta de su Presidente, que nunca se había dirigido así a sus lectores. No sólo por su longitud, que se había multiplicado por dos, sino especialmente por su contenido. Usaba expresiones como “devolver a la sociedad”, “grupos de interés”, “somos los que más dinero hemos donado a ONG”, “somos los que tenemos más certificados” “hemos conseguido X nuevos premios” o “somos los que incluimos un mayor número de indicadores estándar”. Como si alguna vez hubiera presumido en la Memoria Anual tradicional de ser la empresa que utiliza un mayor número de cuentas contables o de ser la que más gasta en cualquier otra cosa. Indicando incluso que la Memoria estaba auditada y certificada y verificada y garantizada por varios tipos de expertos, dependiendo de su especialidad. Lo cual llamaba poderosamente la atención, porque se trataba de un informe principalmente descriptivo, en el que apenas incluía información cuantitativa de aspectos tan relevantes como los objetivos a medio plazo y menos sobre las grandes líneas de su política y estrategia. Para acabar, otra sorpresa: estaba firmada por el propio Presidente, a pesar de todo lo anterior.

La Memoria no consiguió que el lector medio entendiera nada y quedó sumergida en un profundo sueño. **Cuando el Lector Azul le dio el consabido beso, la Memoria se despertó, sufrió una profunda transformación en la que perdió todo lo que no creaba valor y descubrió que había vuelto, por fin, al mundo de las Memorias de Empresa.** Ni la carta del Presidente, ni el enfoque ni los contenidos eran los mismos. Todos fueron felices y comieron perdices. Incluido el Presidente. Y el lector.

## De Perogrullo

Expansión, 4 de julio de 2005

“Los empresarios son clave para las empresas” (Perogrullo). Por eso lo son también para la acción social. Mucho más que cualquier miembro de sus equipos, con todo el respeto hacia los que escribimos artículos de opinión, gestionamos el día a día, poblamos y predicamos en los innumerables foros existentes.

La inflación de grupos de trabajo, discursos, términos, listas de indicadores y formularios internacionales es el prólogo de una revolución que no cristalizará hasta que seamos capaces de simplificar y sintetizar. **En ese momento, el concepto de empresa y el enfoque estratégico del empresario hará que los equipos gestores de la acción social de las grandes empresas se limiten a la mínima expresión. El día a día se habrá interiorizado en cada una de las partes de la empresa.** Por ejemplo, la accesibilidad de edificios, instalaciones industriales u oficinas de atención al público figurará en todos los manuales de procedimientos, no sólo en los de acción social. Los directivos de recursos humanos estarán convencidos de lo importante que es el voluntariado profesional o contar en su plantilla con personas de los distintos grupos, incluso los que tienen más dificultades para acceder al mercado laboral, cosa que también estará incorporada a sus sistemas de trabajo... Así con todas y cada una de las posibilidades de la acción social. “Cuestión de cuatro o cinco años” (¿Perogrullo?).

## La prueba del nueve

Expansión, 15 de noviembre de 2002

Aunque la acción social empresarial no es nueva, sí que lo es el hecho de que aplique unos criterios de gestión similares a los del resto de las áreas. Se está pasando de la caridad, la filantropía o el “Departamento de Cosas Buenas” a la acción social como el componente más innovador de un concepto de empresa más sugerente y evolucionado, al que nos referimos como empresa socialmente responsable.

Pero no se puede empezar la casa por el tejado. La estrategia de acción social, clave para ayudar a construir confianza con el entorno, no se puede improvisar. ¿Cuándo podemos decir que está bien planteada? **El enfoque será tanto más correcto cuanto mejor permita explicar su sentido empresarial ante cualquier accionista. Tanto si es mayoritario como minoritario. Tanto en situaciones de bonanza como de reducción de gastos. El enfoque será tanto más correcto cuanto más estables sean las actuaciones en el caso de que se suprima la comunicación al gran público.**

El argumento es el mismo para las Cajas de Ahorros. Los más de 1.000 millones de euros que dedicarán a Obra Social en 2002 habrán tenido un efecto mejor cuanto más difícil sea trazar la línea que separa cada Caja de su Obra Social. Por eso suenan muy bien programas como el microcrédito para personas con dificultad de acceso al mercado laboral, el voluntariado de los empleados en los proyectos que financia la Obra Social o el empleo directo de personas con discapacidad en la Caja de Ahorros además de la subvención a fondo perdido a asociaciones y Centros Especiales de Empleo.

Las empresas que vayan a dar un paso adelante editando su *Memoria Social* o su *Memoria de Sostenibilidad 2002* deberán prepararse para el examen de su próxima Junta General de Accionistas. La perspectiva de accionista minoritario aclara muchas cosas. Hay que convencerle de que la acción social no va contra su dividendo. Si no, dirá que prefiere el dividendo y hacer él mismo - o no - su acción social particular. La perspectiva de la comunicación masiva, también. La publicidad se hace de otra manera.

## Yo soy el que más ...

Expansión, 15 de marzo de 2004

El indicador más generalizado hoy sobre la acción social de las empresas es la inversión anual. Es lógico, ya que lo primero que se pregunta un directivo sobre este capítulo es cuánto dedica su empresa. Por eso uno de los principales datos del año pasado fue que la inversión de las grandes empresas durante 2002 ascendió a 155 millones de euros. Este año intentaremos actualizar el dato e ir evolucionando hacia otros, como el número de empleados que participan en sus programas de voluntariado, las horas que dedican y el número de personas con discapacidad en su plantilla. A medio plazo los indicadores se irán sofisticando, incorporando los más cercanos a los resultados que generan, en la empresa y en la sociedad.

Por otro lado, está empezando la lluvia de cifras relacionadas con los presupuestos de acción social de 2003 y los de 2004 de las principales empresas. Es importantísimo conocer el dato. Pero ¿tiene sentido la carrera de ser la que más dedica, la que reparte un mayor dividendo social o la que más “devuelve a la sociedad”? ¿O es mejor destacar por ser la que mejor invierte, la que mejor relación obtiene entre el impacto que genera, tanto en la sociedad como en la empresa, y la inversión necesaria? La respuesta también parece lógica. En todo cálculo sobre la rentabilidad de una inversión es clave el numerador de la ecuación. Sobre todo si el denominador no es muy grande (en toda empresa que se precie los recursos disponibles suelen ser escasos en general, y en acción social en particular). Querer destacar sólo por el denominador es un contrasentido. Sobre todo teniendo en cuenta que **los programas con un perfil más estratégico, los que no pueden dejar de hacerse sin que protesten las áreas de negocio, suelen tener coste cero**. Un futuro ranking sobre la rentabilidad de la inversión en acción social es el que debería estimular a los gestores. El de las empresas que más gastan, no tanto.

## Cuantificar

Expansión, 15 de junio de 2003

La Warwick Business School presentó distintos enfoques de gestión de la acción social de las empresas en la última reunión del *European Multistakeholder Forum*.

**Defensivo.** La acción social intenta responder a las expectativas generales y solicitudes concretas de los grupos de su entorno. La empresa pretende ser un buen vecino, sobre todo evitando riesgos sociales que pueden ser de negocio.

**Operativo.** Basa sus decisiones en un análisis coste-beneficio de sus actuaciones, en términos no sólo de comunicación, sino incluso de ingresos directos. Predominan el corto plazo y la respuesta a propuestas de terceros.

**Estratégico.** La acción social se plantea a partir del análisis de las oportunidades que presenta el entorno social para ayudar a conseguir las prioridades estratégicas de la empresa. La empresa toma la iniciativa, el enfoque es a largo plazo y la comunicación de bajo perfil.

**Creativo.** La acción social se convierte en un ámbito de innovación y aprendizaje en áreas como los nuevos productos o mercados, la formación de empleados o directivos, las relaciones con los líderes del entorno o el trabajo en equipo, incluso con otras empresas.

El tema requiere reflexión. Pero de **poco vale cualquier enfoque si no se puede resumir en un par de ideas y un cuadro de números que cuantifique objetivos e indicadores**. Cuantificar es la única forma de concretar las mejoras. Al menos en las empresas.

## Para conferenciantes

Expansión, 1 de julio de 2003

**Propongo hacer el ejercicio de sustituir “empresa” por “persona” en el párrafo siguiente**, elaborado con las diferentes ideas y puntos de vista que habitualmente se comentan en foros de debate sobre la acción social de las empresas.

“La mejor acción social que puede hacer una **empresa** es su propia supervivencia, cumpliendo la ley y pagando los impuestos que correspondan. Pero tiene sentido que la **empresa** se plantee algo más, porque no vive aislada sino integrada en la sociedad. En ese caso, hay que considerar que cada una es distinta en función de su actividad y su entorno medioambiental, social y económico. Por eso cada **empresa** debe elegir su propio modelo. No tienen sentido los patrones comunes definidos por ley, las etiquetas sociales o las normas de certificación elaboradas por instancias ajenas al ámbito empresarial. En este contexto se dice que la acción social de la **empresa** es voluntaria, ya que el desarrollo de actuaciones tan nobles no se produce porque obligue la ley. Existen unos mínimos legales de comportamiento, pero son tan básicos que es más exigente cualquier autorregulación de cualquier **empresa**. Pero también puede decirse que no es voluntaria sino ineludible, ya que es ineludible que la **empresa**, como ser social, dedique esfuerzos a construir confianza a su alrededor. Finalmente, la mejor medición del compromiso de la **empresa** con la sociedad es el reconocimiento de su comunidad, basado en una mezcla mágica de forma y fondo. Todo ello sin olvidar que el hecho de que las **empresas** desarrollen su acción social complementa a los poderes públicos, pero no los sustituye.”

Tras la sustitución, algunas ideas se clarifican, otras permiten seguir debatiendo, otras inspiran y otras son tan obvias que no necesitan comentarios. Se trata de un ejercicio especialmente recomendable para el ejército de ponentes que se está creando en torno a la responsabilidad y la acción social de las empresas.

## Sucesos y procesos, competir y cooperar

Expansión, 15 de noviembre de 2003

La acción social ha sido una tradición en el mundo empresarial, aunque es ahora cuando se empieza a conocer porque está dejando de ser puramente filantrópica. Hemos ido de un extremo a otro, ya que hoy parece que predomina una marcada orientación hacia la comunicación. Es una nueva fase que evolucionará según se vayan acoplando visibilidad y contenido real, y la empresa descubra que la acción social puede ser una parte del proceso de creación de valor. Que va principalmente de estrategia, no sólo comunicación. Pregúntenselo a **las empresas que ya están ahí, liderando los rankings**. Una de sus claves es que **han pasado de gestionar sucesos** (la respuesta frente a una catástrofe, la campaña de un producto solidario o algo simbólico en Navidad) **a gestionar procesos** (el empleo de personas con dificultades, el voluntariado o servicios que apoyan proyectos sociales).

Algunos procesos están relacionados con el trabajo en equipo, porque **ciertos temas se abordan mejor cooperando**. Las empresas líderes destacan, además del trabajo en primera persona del singular, porque lideran iniciativas locales o sectoriales en las que actúan como agente de cambio. Así empieza a ocurrir con la acción social. Crece poco a poco el número de empresas que también trabajan para que la acción social se extienda en el sector empresarial en su conjunto. Acción social en primera persona del plural.

Hay que competir y hay que cooperar. Como en cualquier otro aspecto del día a día empresarial. Sobre todo, las empresas que quieran ser referencia.

## En la tercera fase

Expansión, 15 de mayo de 2004

Los avances en la gestión empresarial se producen gracias a la creatividad de unos pocos y a la capacidad de imitación del resto. Así ocurre también en la acción social, cuyo efecto demostración es el principal argumento para que las empresas se decidan a compartir su experiencia. Y va funcionando. El Informe Anual del Observatorio de la Acción Social de la Empresa que editaremos dentro de unas semanas incluirá 125 casos, un 30% más que el pasado y mucho más elaborados.

Empezamos a conocer ejemplos atractivos por su sentido común y porque vienen acompañados de datos inapelables. Por ejemplo, hay una empresa líder en su sector que cuenta en la plantilla de sus fábricas con un 22% de personas con discapacidad. Otra con un 45% de inmigrantes de 85 nacionalidades. Otra que ha presentado una media de seis ofertas de empleo a los trabajadores que han tenido que sufrir el proceso del cierre de una sus plantas, lo que ha significado pasar de un trabajo a otro para la práctica totalidad de ellos. Otra que este año ha conseguido que el 60% de sus empleados participen activamente en el programa de voluntariado corporativo tras empezar desde cero en 2000.

Está muy bien que las empresas hagan donativos. O que apoyen proyectos sociales porque les ayuda en su comunicación. Con cuidado, porque a veces vemos campañas tan acotadas en el tiempo y tan llamativas por su despliegue en medios como superficiales en su calado social. O empresas que presumen de ser las que más dedican (gastan), como si algún capítulo de la buena gestión empresarial se midiera así. Pero bueno, también vale si estas últimas son capaces de reflexionar sobre los casos del párrafo anterior. Sobre **su planteamiento a medio plazo**. Sobre **la discreción de su comunicación**. Sobre **la elocuencia de sus datos**. Sobre **su concentración en lo más cercano a las personas: el empleo y el voluntariado**. Sobre casos que ya se encuentran en la tercera fase, en la que apostamos que las principales empresas tendrán que estar dentro de unos años.

## El cuadro de mando

Expansión, 1 de junio de 2004

La publicación del Informe Anual del Observatorio de la Acción Social de las Empresas permitirá conocer nuevos casos y nuevas empresas. Poco habituales hasta ahora, porque están enfocados a medio plazo y trabajan en áreas tan sensibles como el empleo y la colaboración con empleados, pero que generarán una atracción especial entre los especialistas porque llevan tiempo consiguiendo unos resultados que mejoran anualmente. Aunque su perfil de comunicación es bajo, la relevancia de su impacto las situará en la vanguardia de lo que llamamos acción social estratégica. Es la que debe imponerse poco a poco entre las empresas, por evolución de las que ahora ponen tanto énfasis en la comunicación que da la sensación de que improvisan e intentan recuperar el tiempo perdido frente a las que empezaron hace unos años, más intuitivamente y con menos teoría que la que ahora compartimos.

La empresa que se proponga avanzar tendrá que dar la bienvenida a nuevos contenidos en su cuadro de mando. Es el camino para que la estrategia de la empresa incorpore la acción social de forma natural. Para que sus procesos tengan en cuenta todo aquello que, estando relacionado el apoyo a personas desfavorecidas, ayuda a que la empresa se desarrolle mejor. **La acción social debería ser un capítulo transversal incorporado de manera inteligente a las funciones de la empresa para las que es relevante.**

La acción social está realmente integrada en la empresa cuando cuenta con objetivos e indicadores clave, diseñados y definidos igual que los del resto de la empresa. Pocos, bien seleccionados y vinculados a resultados. ¿Cuántos? ¿Cuáles? La selección dependerá de aspectos como el sector de actividad, la facilidad para efectuar un seguimiento de la información necesaria y, especialmente, de la madurez que vaya alcanzando durante la inevitable travesía del desierto de los primeros años.

## Consejos de sabios

Expansión, 12 de diciembre de 2005

**Los expertos nos acaban de volver a decir que prefieren la acción social que responde a la lógica de cada empresa** y ha alcanzado una dimensión que le permite empezar a conseguir resultados. Que prefieren las actuaciones relacionadas con la estrategia de desarrollo de la empresa, no las tácticas, para obtener resultados a corto plazo, ni las más básicas, de carácter filantrópico. Que interpretan positivamente que las empresas acometan programas relacionados con sus productos si la acción social les puede ayudar a acceder a nuevos nichos de mercado o a fidelizar clientes. O programas de integración laboral cuando el empleo es un factor clave para el crecimiento de la empresa. O programas relacionados con su capital humano cuando les puede ayudar a mejorar la gestión de sus equipos.

Nada de ello tiene que ver con realizar costosos alardes de comunicación ante los ciudadanos. Al contrario. Son empresas que comparten su caso en foros empresariales, muchos de ellos a puerta cerrada, que saben compaginar liderazgo y discreción, lo social y lo económico, ejercicio individual y en equipo. Y que no se quedan en las ideas, sino que las explican con datos que evolucionan favorablemente en términos interanuales. Como cualquier iniciativa empresarial bien concebida.

## Resultaditis

Expansión, 25 de junio de 2007

Para acabar dando la vuelta por la ciudad en autobús descapotable y recorrer la catedral y las sedes del ayuntamiento y la comunidad hay que sumar más puntos que nadie. La liga de cualquier deporte no se gana con declaraciones de intenciones ni con alardes de comunicación. Se gana semana a semana, manteniendo un estilo propio y sumando más victorias que empates y derrotas, aunque todo ayude en su momento.

Con la liga de la acción social ocurre algo parecido, pero es más difícil verlo. Sólo algunas empresas entienden que sus actuaciones se justifican por su sentido estratégico, no únicamente por su comunicación. Incluso las mejor percibidas son las que se mantendrían aunque no se comunicaran activamente. Como las relacionadas con la accesibilidad en las empresas inmobiliarias o con el empleo de personas con dificultades de acceso al mercado laboral para empresas que precisan perfiles de menor cualificación. En ambos casos, ni siquiera las gestiona su departamento de R”S”C o de acción social. **Ese es el fin de la acción social. El fin como objetivo y como final. Porque desaparecerá como área cuando esté tan asumida por las empresas que no se pueda separar el ángulo empresarial del social**, el económico del humano. Pero conseguirá resultados en ambos, que es la prioridad.

## Coordenadas

Expansión, 9 de julio de 2007

El informe anual de actuaciones del sector empresarial relacionadas con la integración de personas desfavorecidas que acabamos de publicar permite identificar tipologías y esquematizar un sistema que facilita la reflexión individual y el análisis comparativo.

**Una empresa suele desarrollar diversas actuaciones simultáneas, que se pueden dibujar una a una en un gráfico de doble eje.** Uno representativo de su relación con los principales retos de futuro en la sociedad, considerando el grupo y número de beneficiarios y la necesidad atendida. El segundo, con el efecto en la empresa en opinión de los responsables de línea. Así podemos obtener una nube de puntos que permite visualizar la foto actual e identificar oportunidades, porque esquematiza si la empresa acentúa más el ángulo social o el empresarial, o si ambos están equilibrados, que parece el planteamiento con mejores perspectivas a medio plazo. Así ocurre ya en el 24% de las 661 actuaciones analizadas en el informe, que son sobre todo las basadas en productos y servicios. En el otro extremo se sitúan las que tienen que ver con el capital humano, más asistenciales y poco relacionadas todavía con los objetivos de la Dirección de RRHH. Un juego gráfico que siempre toca si la empresa pretende mejorar.

## La Liga

Expansión, 12 de mayo de 2008

No hay unanimidad sobre cuál ha sido la clave del actual campeón de Liga. Como de fútbol todos opinamos, yo creo que una buena integración desde varios puntos de vista. De jugadores de la cantera madrileña, de otras zonas de España, Europa, África y América. Jóvenes y mayores. Delanteros, defensas, centrocampistas y porteros coordinados y complementándose. Algunos no entre los más mediáticos, pero eficaces y efectivos para jugar varios torneos a la vez y conseguir los puntos necesarios para ganar la competición que más tiene que ver con la regularidad. Con un equipo apasionado a todos los niveles. **Es una reflexión que pueden adaptar las grandes empresas y cajas que quieran ganar nuestra Liga, la de la competitividad empresarial unida a la cohesión social.** Adapten el razonamiento pensando en una década en vez de en un año. Sustituyendo la diversidad de los jugadores por la de los distintos tipos de actuaciones, su complementariedad y la coordinación de equipos por la de los responsables de las líneas de negocio. Mantengan el perfil mediático en su sitio y trabajen enfocados a conseguir resultados a medio plazo. Y fomenten la pasión por el tema de todos los participantes a distintos niveles. Ganarán.

## Aprender de los mejores

Expansión, 15 de noviembre de 2004

Diversos estudios que estamos publicando durante estos días ponen de manifiesto cuáles son los puntos comunes de las empresas más destacadas en acción social. Una acción social que ya utiliza los principales tipos de recursos de que disponen las empresas y cajas de ahorros.

La acción social de las empresas evoluciona imparablemente desde la filantropía hacia la estrategia. Las empresas han entendido que el ciudadano confía más en aquellas que cuentan con una acción social de calado humano y con resultados concretos y que no entiende ni el donativo por el donativo (pregúntenselo a los accionistas minoritarios), ni los alardes desproporcionados de comunicación (pregúntenselo a las ONG).

En este sentido, gestionan su acción social con objetivos e indicadores que facilitan su seguimiento y mejora continua. Indicadores como los de inversión, de dimensión y percepción de los procesos, así como de resultados globales en temas tan importantes como la legitimidad para operar en ciertas comunidades, la mejora de la relación con personas y entidades clave o la percepción ciudadana.

Además, como ocurre con cualquier componente estratégico, **las empresas entienden que la acción social es un contenido transversal, relacionado con sus distintos tipos de recursos: productos, “diseño para todos”, habilidades de sus empleados, empleo, relaciones de sus directivos ...**

Por último, también tienen claro que la acción social no es apoyar una “causa social”, un único tema o un proyecto estrella al que vincular toda la empresa. La mejor “causa” de cada empresa es su entorno (instalaciones, clientes, empleados...). Buen ejemplo son las cajas de ahorros, que han conseguido acercarse a los españoles apoyando proyectos de distinto tipo, algunos emblemáticos pero también muchos pequeños y cercanos a la problemática cotidiana de cualquiera.

## Tópicos y datos

Expansión, 5 de junio de 2006

Hay muchos tópicos sobre la acción social de las empresas. Con o sin sentido en función de que se puedan apoyar en realidades o, mejor, en datos y resultados, más que en impresiones. Por eso es importante tener en cuenta los titulares de las principales investigaciones sobre el año 2005. Veamos los que tienen relación con los distintos tipos de activos en los que se basa la acción social.

**Vamos conociendo nuevos casos. Los que tienen más sentido empresarial son los relacionados con los productos, los servicios y el empleo, principalmente de personas con dificultades.** De hecho, el proyecto que recibió más votos de los 275 expertos participantes en nuestro estudio de percepción fue un proyecto relacionado con el empleo de personas **con dificultades de acceso al mercado laboral**. Por otro lado, la acción social en colaboración con empleados es más frecuente que el año pasado, pero todavía muy poco evolucionada salvo en los casos de los trabajos *pro bono* que realizan la mayor parte de las firmas de servicios profesionales. Por último, empieza a ser importante la acción social relacionada con personas inmigrantes, sobre todo la relacionada con su acceso a los servicios financieros y al empleo en sectores intensivos en mano de obra.

¿Sorpresa? Pues a revisar el discurso.

## Con talento

Expansión, 14 de mayo de 2007

**La acción social empresarial con mayor sentido estratégico es la relacionada con sus productos y servicios.** Por ejemplo, los servicios financieros, de empleo o la telefonía móvil para los más de cuatro millones de personas inmigrantes que viven en España. Han crecido porque se trata de un grupo cada vez más importante y porque las empresas mejor posicionadas se han sabido apoyar en programas activos de acogida que les han facilitado la integración. **Curiosamente, no siempre se han desarrollado en el ámbito de sus responsables de acción social.** Es más, muchas empresas no los consideran como una parte de ella porque se trata de actuaciones “de negocio”. Como si no ayudaran a mejorar la cohesión social y el bienestar general.

Con el tiempo ocurrirá algo parecido con la acción social de las empresas en colaboración con sus empleados, todavía embrionaria aunque se hable tanto de voluntariado corporativo. Una de sus claves será que dependerán de los directivos de recursos humanos, como ya empieza a ocurrir en los principales bancos y empresas de servicios profesionales, especialmente en los internacionales. Porque han dado con actuaciones de valor añadido que les ayudan a mejorar su capital humano, el compromiso, el conocimiento y las habilidades de sus equipos.

## Una pena de tópicos

Expansión, 7 de marzo de 2005

La acción social de las empresas no se caracteriza sólo por los excesos de comunicación, a pesar de que sea una opinión predominante. La auténtica acción social, construida sobre una escasez de recursos que les ha hecho agudizar el ingenio, ha conseguido algo tan importante como avanzar en la integración estratégica de lo económico y lo social. Por eso las empresas trabajan con el empleo o el voluntariado, que no dependen del beneficio. Contar con un 30% de personas con discapacidad en plantilla o conseguir que el 27% de los empleados dediquen 50 horas al año a programas de voluntariado no son resultados menores.

Por otro lado, los casi 305 millones de euros procedentes cada año de las cajas de ahorros son fundamentales para nuestros servicios sociales. No por obligación legal, que es otro tópico erróneo. Las cajas generan múltiples actuaciones sobre la base de la tradición, la importancia de la financiación de proyectos y la cercanía al ciudadano. Demuestran su liderazgo en el día a día de cualquier población sin necesidad de alardes publicitarios. Y no sólo desde su obra social: los dos reportajes principales del último número de su revista “Ahorro” son sobre el microcrédito y el voluntariado.

**Ambos son planteamientos diferentes, pero inapelables.** La confrontación y el menosprecio que se perciben en algunos foros no tienen sentido. **En la diversidad está la riqueza.** Y en la complementariedad, que es una vieja aspiración de los que trabajamos ayudando a que la actividad económica tenga en cuenta a los que se quedan fuera de los circuitos del bienestar.

## Precursoras

Expansión, 30 de mayo de 2005

Los próximos 9 y 10 de junio tendrá lugar el foro “Las Cajas de Ahorros, precursoras en RSC” en el contexto del 170 aniversario de las primeras cajas. Supongo que **no sólo tratará de obra social, ya que realizan otras importantes labores de apoyo a las personas desfavorecidas apenas conocidas.**

Seguro que podremos conocer mejor su actividad para evitar la exclusión financiera, ya que algo tendrán que ver con que el porcentaje de la población española que no tiene acceso a los servicios financieros básicos sea del 8,4% frente al 10% de Europa, uno de los pocos datos que son mejores aquí. Supongo que también presentarán sus principales apuestas a medio plazo en temas como el microcrédito, el voluntariado, la inmigración o los mayores. Y que explicarán cómo piensan seguir estando más cerca del ciudadano que cualquier empresa, considerando lo deprisa que cambian las prioridades y afiliaciones de las personas. Y si su liderazgo a medio plazo pasa o no por colaborar con empresas para acelerar el hecho incuestionable de que la acción social empiece a tomar carta de naturaleza en sus agendas. Es decir, liderazgo desde la cooperación o desde la diferenciación.

Muchas felicidades. No es fácil cumplir tantos años de actividad económica. Y social. Juntas. Éxito histórico. El futuro depende del acierto frente a desafíos como los anteriores.

## Fundaciones de empresa

Cinco Días, 15 de junio de 2002

Cuando una empresa decide crear su fundación se suele plantear algunas cuestiones. ¿Cómo deben estar relacionadas? ¿Sólo por el nombre? ¿Deben desarrollar actividades complementarias? Algunas consideraciones.

Primera. Las empresas dicen habitualmente que uno de los objetivos más importantes es que su fundación les ayude a construir su reputación. Por tanto, **el ciudadano debe percibir que la empresa y su fundación desarrollan actividades complementarias**, especialmente al más cercano.

Segunda. Como funda la empresa y los recursos provienen de la empresa, parece lógico que la fundación esté **subordinada a sus estrategias y objetivos, que son económicos**. Así parece que lo entienden tanto el accionista grande como el minoritario.

Tercera. Una fundación debe multiplicar, en colaboración con terceros, los recursos que gestiona. Debe conseguir **acometer proyectos mayores que los que le permitirían sus recursos propios**. Si no, tendría más sentido actuar directamente desde la empresa que crear una entidad nueva, con toda la carga administrativa que supone.

Cuarta. Por eso también hay que **gestionar con rigor** los recursos fundacionales. La filantropía o la solidaridad, habituales en cualquier fundación, exige un uso milimétricamente adecuado de cada euro, ya que las necesidades son mucho mayores que los recursos.

Quinta. Igual que se habla de RSC en las empresas hay que hacerlo en sus fundaciones. Igual que se habla de **resultados** de las empresas, hay que hacerlo de sus fundaciones: **en la sociedad y en la empresa**, esto último para que el Presidente no se ponga colorado en una junta general de accionistas si pregunta un accionista de la escuela de Milton Friedman. Igual que se habla de **buen gobierno y transparencia** en las empresas, hay que hacerlo en sus fundaciones. Desde el básico cumplimiento de la legalidad y los estatutos hasta la **rendición de cuentas para renovar su legitimación para disfrutar del tratamiento fiscal privilegiado que les otorga el ordenamiento jurídico**.

## Fundaciones de empresas

Nota interna, abril de 2003

Las fundaciones creadas por varias empresas son un nuevo tipo de fundaciones que ha tenido un cierto impulso desde hace unos años.

Se trata de fundaciones en las que **varias empresas comparten sus fines, objetivos y actividades**. Unos fines, objetivos y actividades que deben ser de interés general y utilidad pública, y predominar claramente sobre cualquier interés particular de las empresas miembros del Patronato, del resto de las empresas vinculadas y de quienes las representan. Esa es precisamente su fuerza: varias empresas se unen aportando lo mejor de cada una para gestionar en equipo una entidad orientada a realizar actividades de interés general y utilidad pública.

Es un tipo de entidad con ciertas peculiaridades. Cuando varias empresas se implican en una tarea común, **el proyecto se enriquece si es capaz de aglutinar lo mejor de cada una para conseguir objetivos compartidos**. Uno de los puntos más sensibles es que prevalezca claramente el enfoque de servicio y compromiso real de cada empresa con el proyecto común, es decir, con los beneficiarios del proyecto. En el caso de Empresa y Sociedad, con que mejore la situación de personas especialmente vulnerables. Intentamos que se vea reflejado en la forma de presentar resultados, ya que nos solemos referir en primer lugar a lo conseguido en empleo de personas o grupos con dificultades especiales o en educación de jóvenes en riesgo de fracaso escolar. Si una fundación de este tipo subrayara resultados diferentes sería posiblemente porque han adquirido demasiada importancia factores como los protagonismos individuales o la utilización en beneficio de una o varias empresas de la plataforma de comunicación y relaciones que supone. En este último caso se deberían encender las alarmas.

Pero la forma jurídica debe ser acorde con la naturaleza del proyecto, y la de fundación no es la única posible. Es más, sería un error optar por ella en unas circunstancias en las que tenga más sentido que las empresas constituyan una asociación. Es un tema capital, por lo que los expertos recomiendan dedicar al principio todo el tiempo necesario a reflexionar sobre si es mejor constituir una u otra. **Una asociación es**

Fundaciones empresariales

**una entidad más abierta a la concurrencia de intereses externos (relacionados con el entorno) e internos (relacionados con sus miembros).** Una fundación es un concepto más restringido, ya que se debe orientar claramente al cumplimiento de los primeros, que deben ser fines de interés general y utilidad pública. Es decir, en una fundación las empresas que la constituyen o gobiernan deben quedar en un segundo plano. **Si la entidad a constituir va a intercambiar servicios con alguna de las empresas, la recomendación suele ser que se constituyan como asociación o, en caso de que lo hagan como fundación, que las empresas se mantengan al margen del Patronato.** Recordemos que el Patronato es el órgano supremo de gobierno, representación y administración de la Fundación cuya primera función es velar por el cumplimiento de unos fines fundacionales que, por definición, están más relacionados con el entorno que con las empresas a las que la fundación prestaría servicios. Cabe recordar que cualquier contratación entre una fundación y cualquiera de sus Patronos requiere la autorización previa del Protectorado de Fundaciones tras presentar una “memoria explicativa de las circunstancias concurrentes, entre las que se incluirán las ventajas que supone para la fundación efectuar el negocio jurídico con un patrono” (artículo 34 del Reglamento de Fundaciones). En su caso, una fundación de estas características debería **optar por un nuevo modelo de Patronato, formado por personas independientes de las empresas que utilizan sus servicios, porque está más adaptado a las prácticas de buen gobierno.** Si no, se pueden dar situaciones que beneficien a un Patrono en perjuicio del resto de empresas o de privilegiar a los Patronos frente a otras empresas que no intervienen en la gestión. Este modelo sería más ágil, transparente y equilibrado interna y externamente. La reflexión es equivalente a la aplicable en cualquier empresa: no hay que confundir accionistas, clientes y consejeros. Una reflexión de utilidad para fundaciones como hoy es Empresa y Sociedad para evitar ser noticia algún día por no haber resuelto a tiempo una problemática similar.

## Sistemas para las PYME

Expansión, 1 de marzo de 2003

**En España hay más de un millón y medio de empresas con menos de 250 trabajadores** y una facturación anual inferior a 40 millones de euros. Su dinamismo es clave, como generadoras de empleo y riqueza en su entorno.

La introducción de nuevos conceptos y prácticas en el sector empresarial, como la calidad, el respeto al medio ambiente o las nuevas tecnologías, suele empezar por las empresas grandes, pero no se puede decir que están consolidados hasta que no se impongan entre las PYMES. Éste es también el caso de la responsabilidad y acción social.

**En el caso del empresario de una PYME no es fácil separar su dimensión personal y empresarial.** Por eso la acción social de las PYMES es tan importante como poco conocida. Esto último debido a su bajo perfil de comunicación, ya que sus motivaciones y planteamientos son especialmente parecidos a los personales de cada uno de nosotros, que no hablamos con facilidad de lo que hacemos para ayudar a personas de los grupos que más lo necesitan.

Diversos estudios europeos indican que un 50% de las PYMES europeas están desarrollando actividades en el ámbito de la responsabilidad social. La mayoría en temas relacionados con la salud y asistencia social. Un 25% de las empresas encuestadas afirman no tener actividad por falta de información.

Bases para seguir estudiando y poner en marcha campañas que aúnen esfuerzos. **¿Se imaginan el potencial de un sistema que facilitara a las PYMES la financiación conjunta de proyectos sociales, el voluntariado empresarial, el empleo de inmigrantes o de personas con discapacidad?** Una a una no es fácil, pero la predisposición de las PYMES es tal que sumando esfuerzos igual los multiplicamos. Un buen reto, que las empresas líderes pueden empezar a asumir desde este momento.

## Provocaciones

Expansión, 23 de julio de 2007

Provocación clara. Decía Xavier Sala hace poco que Coca-Cola hace más por África que las ONG. Porque su red de distribución crea cientos de miles de empleos, lo que es mucho mejor para su desarrollo que cualquier donativo, por grande que sea el sentimiento de culpa que genere al donante la intolerable miseria existente.

Provocación sutil. Hace unos días se presentó una guía sobre accesibilidad dirigida a los 320.000 bares y cafeterías federados, en colaboración con la Fundación ONCE y Coca-Cola. Sin hacer referencia a la solidaridad, la acción social, la R”S”C, el Consejo Estatal de RC ni a ninguno de los infinitos foros, profesores y consultores que nos invaden. Será porque **las PYME necesitan que les hablemos de negocio y que usemos el lenguaje directo y el sentido común**. La lógica dice que no puede haber obstáculos físicos para personas dependientes en un país donde la hostelería acoge gran parte de la vida cultural y social, urbana y rural. Porque lo son para el propio negocio.

Provocación latente. Coca-Cola también es pionera en el trabajo en barrios multiculturales de Madrid. En clave de educación y convivencia de jóvenes. Sin que nadie lo sepa todavía. Pero algún día nos llamará la atención algún insigne profesor. A ver si alguien se siente provocado. Antes.

## Asociaciones de PYME

Expansión, 18 de abril de 2005

**La acción social de las PYME es tan importante como poco conocida.** Veamos dos casos de asociaciones empresariales basados en el trabajo en equipo, que es una de las asignaturas pendientes para que las grandes empresas se doctoren en acción social.

La *Unió de Pagesos de Catalunya*, sindicato profesional de trabajadores autónomos, inició en 1999 un proyecto de empleo de españoles e inmigrantes en actividades agrícolas con picos de demanda de temporeros. 579 agricultores contrataron a 2.548 trabajadores en origen y a 1.113 en el mercado interior durante el último año. Un 8% de crecimiento anual acumulado. El 98% suelen repetir al año siguiente. Y han formado a 149 agentes de desarrollo, que han generado cinco proyectos de desarrollo local en sus países de origen, principalmente Rumanía y Colombia.

La *Confederación Empresarial Comarcal de Terrasa* cuenta con 7.780 asociados que representan a 16.417 PYME de 35 sectores. Su bolsa de empleo prioriza desde el año 2003 la integración de personas con dificultades especiales, como parados de larga duración, penados, mujeres víctimas de violencia doméstica o inmigrantes, incluida la selección en origen. También trabaja en discapacidad. Recibe 3.500 ofertas-demandas de empleo anuales, que cubre en un 81%, la mayor parte en empresas con menos de 50 trabajadores.

Nos brindamos a dar a conocer casos similares. Su efecto multiplicador será indudable.

## Fiestas patronales

8 de diciembre de 2008

Hoy es fiesta patronal en muchos sitios. También lo es para nosotros que **CECA** informe desde hace años sobre la actividad de sus cajas en integración de personas desfavorecidas. Antes restringida a su obra social, luego vía R"S"C y hoy teniendo en cuenta que son capaces de generar valor desde el doble ángulo empresarial y social a través de servicios que evitan la exclusión en zonas rurales, incorporan al sistema a personas inmigrantes no bancarizadas antes o mejoran la accesibilidad de sus canales. O a través del empleo directo de personas con dificultades o de la participación de sus empleados y clientes en proyectos sociales.

Y fiesta porque hace unos días recibí el último Informe Anual de la **Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución**. Que incorpora actuaciones de sus asociadas en integración. No sólo las más elementales. También otras en el ámbito de sus clientes (sensibilización o productos adaptados), del empleo (personas en riesgo de exclusión, inmigrantes o con discapacidad) o de sus proveedores (dinamización de economías locales o comercio justo). Un buen paso como patronal. En otro sector muy cercano al ciudadano. Para celebrarlo, que se oiga y cunda el ejemplo.

## ¿Yo, mi, me, conmigo?

Expansión, 24 de julio de 2006

**La reciente presentación de la Guía para promover el voluntariado desde la empresa, editada por La Caixa, simboliza un nuevo impulso** en lo que cualquier empresa puede hacer para que haya menos personas en situación o riesgo de exclusión: **su objetivo es movilizar a otras**. Porque el liderazgo en acción social no sólo se declina en primera persona del singular. También tiene que ver con lo que cada empresa es capaz de inducir en el sector empresarial.

Como indica su título, la guía es un proyecto para ayudar a concretar actuaciones de voluntariado entre los empleados de cualquier empresa, en este caso facilitadas por las propias empresas. Y para impulsarlo. Porque se habla mucho del voluntariado corporativo pero, salvo pocas excepciones, apenas es una senda. Que acabará siendo una autopista, pero todavía falta.

Por último, parece que para La Caixa el efecto divulgativo de la guía es sólo un medio. Como debe ser en toda buena acción social. No un fin, ya que su reto es generar buenos proyectos sociales en muchas empresas, principalmente pequeñas y medianas. Que es otra de las asignaturas de los cursos más avanzados sobre acción social. Pues le deseamos mucha suerte. Ojalá consiga unos resultados tan importantes como los que consigue con sus proyectos más emblemáticos.

## Ser voluntario desde la empresa

Revista Mestizaje, 22 de noviembre de 2000

La acción social de las empresas tiene sentido en tanto que el apoyo a las personas más desfavorecidas de la sociedad lo tiene para las personas. No hay que olvidar que la empresa es una organización de personas, por lo que cabe aplicar razonamientos análogos.

A pesar de lo que muchos piensan, la acción social de las empresas no es ni solo ni siquiera principalmente un tema de imagen, igual que no lo es para las personas. Si así fuera, se limitaría a la actividad de grandes empresas que venden sus productos al ciudadano, cuando es muy importante, por ejemplo, la acción social de las grandes empresas industriales o las consultoras. También la de las PYMES, cuyo valiosísimo apoyo a personas desfavorecidas proporcionándoles oportunidades de empleo es imprescindible.

Tampoco es un tema solo ni principalmente de dinero, igual que no lo es para las personas. Las empresas pueden colaborar de otras muchas formas, entre las que **destaca la posibilidad de apoyar y promover el voluntariado de sus trabajadores a favor de proyectos sociales**, tema poco conocido por el público por la discreción que implica pero cada vez más habitual. Hay muchos casos de técnicos que atienden consultas de organizaciones sociales desde su empresa, de empresas que constituyen equipos de trabajo formados por voluntarios para ayudar a entidades no lucrativas de su entorno, de empresas que liberan un cierto tiempo de sus trabajadores para que puedan dedicarlos a proyectos sociales, de empresas que responden a iniciativas de sus empleados facilitando donaciones de distintos tipos, recogida de fondos o productos, ... Cosas que quedarían sin hacer si las empresas no facilitaran su apoyo de distintas formas, pero que pueden tener un importante efecto multiplicador si cada uno de los que trabajamos en empresas privadas les formulamos propuestas lógicas. Según la última EPA, trabajamos en el sector privado más de nueve millones de españoles, el 80% de la población activa. Su potencial de voluntariado desde la empresa es evidente. Su concreción depende en buena parte de que cada uno de nosotros nos planteemos que **el voluntariado no solo es un tema de ratos libres o de fines de semana. También puede haber un cierto hueco en nuestro trabajo**, que podemos concretar comentando el tema abiertamente con los responsables de Recursos Humanos.

## Acción social y capital humano

Expansión, 15 de junio de 2002

Una de las conclusiones del *Informe 2002 sobre la Acción Social de las Empresas en España* es que hay una actividad sorprendentemente rica. Así lo reflejan los casos de las casi 90 empresas que incluye. Incluso en el área más nueva, que es la que suele coordinar Recursos Humanos. A todos nos gusta ayudar a que mejore la sociedad, pero para dar el paso nos lo tienen que poner fácil.

Por eso la empresa genera actividades como las siguientes. Programas de voluntariado a medida de los empleados (la tutoría de estudiantes con riesgo de fracaso escolar, la respuesta a consultas cortas de ONGs a través del correo electrónico o el voluntariado de apoyo a los proyectos que financia la fundación empresarial). Programas de voluntariado de los empleados jubilados. Información interactiva sobre la acción social de la empresa en publicaciones internas. Trabajo en equipo fuera de la oficina apoyando proyectos sociales. Incorporación de la acción social en cursos de formación para directivos y otros empleados. Apoyo a la formación y el empleo a personas desfavorecidas. Planes de recolocación ante situaciones de reestructuración de plantilla.

**La acción social puede ayudar a atraer, motivar y retener empleados. Se integrará en el día a día de la empresa cuando se integre en sus procesos de gestión de Recursos Humanos.** El grado de participación y satisfacción, la rotación, la motivación o la imagen de la empresa como empleador deben tener un capítulo de acción social. Y al revés. La acción social de la empresa debe diseñarse, gestionarse y valorarse teniendo en cuenta los indicadores habituales para los objetivos anteriores. No se trata de que la empresa haga acción social. Se trata de que haga la mejor posible en un escenario de recursos escasos.

## El nuevo voluntariado

Expansión, 12 de noviembre de 2007

El malévolaemente llamado voluntariado corporativo está empezando a evolucionar. Tiene recorrido, ya que el 62% de las actuaciones de este tipo que tenemos registradas en nuestro Observatorio es de carácter asistencial, como buena parte de los días de voluntariado o de las campañas navideñas de recogida de cosas que veremos dentro de unas semanas. Actividades solidarias y asistemáticas. Válidas quizá para dar los primeros pasos, pero con un componente tanto de servicio a la sociedad como de aprendizaje empresarial y personal para los participantes que las hace poco sostenibles. A lo mejor tiene sentido que la empresa tienda a plantear un voluntariado alternativo, caracterizado por ser diferente al que todo empleado puede hacer en su tiempo libre.

La velocidad de transformación de nuestra sociedad y la magnitud de sus cambios requieren planteamientos más sofisticados. Los jóvenes de hoy, cantera para las empresas, son un jeroglífico para sus directivos de recursos humanos. Por eso algunos empiezan a conocerlos a través de "voluntarios alternativos" que participan en **programas principalmente educativos a medio plazo, donde colaboran con colegios, asociaciones juveniles, organizaciones vecinales y entidades de barrio** entre cuyos objetivos se encuentra convertir a jóvenes en riesgo de exclusión en ciudadanos activos. Un reto largo, lento y complejo. Es decir, atractivo. Da gusto ver que hay empresas que apuestan por explorarlo.

## El que busca encuentra

Expansión, 8 de mayo de 2002

**El 98% de las 500 mayores empresas británicas informan sobre su acción social en su Memoria Anual.** En España, hay que buscar. Por ejemplo, entre las empresas del IBEX 35. Se encuentra, tanto actividades como mensajes curiosos.

El ejemplo más tradicional es *Telefónica*, que lleva varios años publicando una Memoria Social que recoge las actividades de su Fundación.

A continuación, el caso más fácil de localizar es *Ferrovial*. En la portada de su Informe Anual 2001 se anuncia el capítulo de *Medio Ambiente y Desarrollo Social*. Incluye información sobre el plan de acción social, que contempla actividades tan lógicas como las orientadas a mejorar la accesibilidad de sus obras para personas mayores o discapacitadas. Destaca el hecho de que la acción social sea la única parte del documento que, además de información histórica, presente un plan a medio plazo y se plantee como un compromiso de futuro.

El Informe Medioambiental 2001 de *Repsol YPF* explica su actividad de exploración en los pozos de la Región Amazónica Ecuatoriana. Uno de sus pilares es el *Acuerdo de amistad, respeto y apoyo mutuo entre el pueblo Huaorani y Repsol YPF*, en el que destacan actividades de educación, salud y rescate cultural que los indígenas consideran prioritarias. Acción social pura. Un proyecto social, en la Memoria Medioambiental y en el presupuesto de Exploración. Esto es acción social integrada en la empresa. La buena, porque es una parte natural de su actividad desde diversos puntos de vista. La que no requiere tener una fundación propia.

Parece que hay acción social empresarial. Pero para que aumente, las empresas que ya la han asumido tienen que contarla. Y que la encontremos.

## ¿Marketing?

Expansión, 1 de abril de 2003

**Es frecuente que las empresas se planteen el inicio de su acción social en términos de repercusión pública o de impacto mediático inmediato**, especialmente en las grandes empresas de consumo. Pero eso sería como dar más importancia al envoltorio que al regalo.

No conviene olvidar el sentido común, ni argumentos de expertos como Michael Porter contrarios a identificar acción social con marketing, ni algunos casos tan concretos como esclarecedores.

La acción social puede estar integrada en la estrategia de plantas industriales, consultoras o PYMES, potenciando recursos empresariales tan importantes como su capital humano o su capacidad de empleo, compras o relaciones institucionales. Son sectores que no suelen invertir en comunicación masiva o publicitaria. Al contrario, construyen discretamente con un planteamiento a medio plazo, convencidas de que la acción social ayuda en las prioridades de negocio.

**La acción social requiere una estrategia inteligente que no suelen reflejar las grandes campañas de comunicación de empresas que no han consolidado unos mínimos previos.** Presumir de envoltorio no sirve de mucho, porque todos acabamos abriendo el regalo.

## Bla, bla, bla

Expansión, 2 de octubre de 2006

Acabamos de finalizar el análisis del tratamiento de la acción social en el Informe Anual 2005 por parte de nuestros 116 Socios (empresas y cajas) y de las empresas del IBEX 35. Todas mejoran en el último año, pero algunas de las conclusiones de octubre pasado siguen vigentes.

Por ejemplo, que la carta del presidente se debe referir a la acción social en tanto que el desarrollo socioeconómico es clave para la empresa. O que es bueno que el Informe Anual subraye las actuaciones que mejor respondan simultáneamente a dos preguntas: ¿cómo está afrontando la empresa los principales retos relacionados con personas desfavorecidas (inmigración, mayores, discapacidad, educación...)? y ¿qué actuaciones tienen un sentido indiscutible para cualquier inversor, mayoritario o minoritario? Una doble reflexión aplicable a todos los proyectos, publicados o no. Además **recomendamos tratar la acción social en los capítulos relacionados con los tipos de recursos utilizados (productos, servicios, capital humano...) no en un capítulo de acción social, y mejor con titulares e indicadores más que con largos textos descriptivos.** Y subsanar un déficit: ¿Por qué las empresas apenas hablan de sus actuaciones basadas en el empleo y su capital relacional?

Pues el año que viene empezó en enero.

## Sietes

Expansión, 3 de marzo de 2008

**El número de noticias publicadas en prensa sobre actuaciones empresariales relacionadas con la integración de personas desfavorecidas durante 2007 multiplica por siete las de 2004.** Un siete para los incrédulos. Y un diez para los que ya creen que es un contenido cercano para ciudadanos y empresas, como refleja que los diarios regionales y los de información económica concentren más del 90% de ellas.

Da gusto ver que son medios y periodistas que ayudan a pasar de las musas al teatro. De la filosofía a la práctica con resultados. Discretamente, porque apenas la tercera parte de las noticias están firmadas con nombre y apellido. Empresarial y socialmente a la vez, porque el 37% son sobre empleo y dos tercios de las noticias sobre cajas mencionan su obra social, pero el otro tercio destaca su labor para paliar la exclusión a través de su actividad financiera. Y en clave de futuro, porque aumentan las que tienen que ver con la importancia de la inmigración laboral. En positivo, algo que siguen sin entender nuestros queridos políticos.

Apenas el 3% son críticas o de denuncia. Sobre todo por incumplimientos en empleo o accesibilidad para personas con discapacidad, o por ciertas prácticas de multinacionales españolas en países en desarrollo. Riesgo de otro siete.

## Buenas intenciones

Expansión, 14 de enero de 2008

**Da gusto ver que las empresas** vuelven a empezar el año cargadas de buenas intenciones. Entre ellas, ayudar a que mejore el bienestar general. Como siempre pero mejor. Porque **ya no se limitan a un epígrafe de dádivas en el presupuesto anual, sino que lo van sustituyendo por actuaciones más inteligentes, que sobreviven a realidades como la que se avecina.** Que una empresa trabaje también con otros tipos de recursos en inmigración, discapacidad, mayores, educación, empleo de jóvenes o desarrollo de barrios desfavorecidos es que lo haga en su propio futuro. Sobre todo si integra objetivos relevantes para la cohesión social con sus planteamientos a medio plazo y objetivos empresariales. Lo uno no quita lo otro, sino que lo complementa.

Hace unos años todo esto iba sólo de benevolencia. Que está bien pero es insuficiente. Lo veremos en las empresas que ralenticen su actividad alegando que la perspectiva económica del año que viene es peor. La purga eliminará lo que esté mal concebido, como los donativos sin criterio. O sea, un poco de carbón para los estrategas sociales de parte de los Reyes Magos. Pero dulce, porque cumplirá su función educativa: les ayudará a potenciar lo bueno y les inspirará nuevas actuaciones. Relacionadas con la innovación, que es lo suyo.

## Batacazo

Expansión, 28 de enero de 2008

**También la “acción social” empresarial va a sufrir una corrección. Selectiva. Donde las primeras en corregir serán las empresas que vean que siguen vestidas de romano en plena era de Internet.** Las solidarias, las del dividendo asistencial, las simplemente donantes, las del “este año no tengo presupuesto social”. Buenas intenciones, pero lejanas de su función de desarrollo estratégico porque no evolucionan a la endiablada velocidad de una sociedad que hace ineludible tomar la iniciativa con inteligencia en inmigración, dependencia o educación, y más en este incierto contexto económico.

Además, caerán (en la cuenta) las empresas que consideran que la “acción social” se empieza por el tejado de la alta visibilidad o las que viven aisladas porque se creen las mejores en todo. Y espero que lo hagan los apocalípticos que culpan a la inmigración de un caos de paro e inseguridad ciudadana debido al desempleo en la construcción. Como si su importancia para nuestro futuro hubiera cambiado el pasado lunes negro, cuando el domingo teníamos claro que la baja natalidad, el envejecimiento o el poco interés que tenemos en trabajos hoy casi exclusivos de las personas inmigrantes eran fenómenos estructurales, no coyunturales.

Buena purga. Purga buena para renacer con fuerza.

## Crisis

Expansión, 23 de junio de 2008

Son tiempos de ajustes presupuestarios. Para cuestionar una parte de la actividad y potenciar otra. Para replantear las bases de futuro. Considerando que **las mejores actuaciones del sector empresarial relacionadas con la cohesión social no son las más costosas. Sino las más integradas en áreas operativas, como Desarrollo Estratégico, Nuevos Mercados, I+D+i, Recursos Humanos o Relaciones Institucionales.** Tiempos para pensar en serio en las oportunidades que representan la inmigración, el envejecimiento, la educación, la convivencia intercultural o el medio rural. Y recursos como el empleo o la participación de los empleados. Que hoy sólo destacan en la agenda de algunas empresas y cajas pioneras. Tiempos para la inteligencia empresarial y social, en los que nos gustaría animar el debate con fuerza. Porque no son menores las consecuencias de que la proporción entre trabajadores en activo y jubilados vaya a pasar de los 4 a 1 de hoy a los 1,5 a 1 previstos en 2050. Por citar un ejemplo. A ver a cuántos inspiramos en la jornada de este jueves en APD. No hablaremos de crisis ni de coyunturas para un par de años. Porque hay que empezar a reflexionar de una vez con un horizonte de varios periodos electorales.

## El último cuatrimestre

Expansión, 8 de septiembre de 2008

Bienvenidos al último cuatrimestre. Al de la profundidad de la crisis, con la que yo también estoy preocupado. Pero no para exagerar. Porque no va a ser el último. Quedan muchos y la vida sigue, llena de ciclos complejos pero con una tendencia histórica positiva.

No pienso entrar en recesión existencial. Ni práctica. Creo que se abren nuevas oportunidades. Una de mis favoritas es que entre en crisis la burbuja de la R”S”C y su industria. Qué bueno que haya nacido, incluso así. Pero qué bueno que se sanee.

**Son tiempos de cuestionar y evolucionar, de dejar tantas formas y pasar al fondo.** Por ejemplo, de animar debates como el del papel de las empresas ante la inmigración, la educación, la dependencia o el envejecimiento. Retos que apenas abordan los estándares internacionales más exitosos, cuyos indicadores sociales se limitan a subrayar el gasto filantrópico, y que apenas trató el Congreso en su informe para promover la R”S”C. Pero que sí contemplan las empresas y cajas más inteligentes. Porque su horizonte va más allá de los cuatro últimos meses de 2008. Incluso de los cuatro años de nuestro ciclo político. Son las que en vez de cerrar año abren curso. O, mejor dicho, carrera. Cada día.

## Año nueve

12 de enero de 2009

Bienvenidos a un año de rebajas. Mayores que nunca. Como el crecimiento de los desafíos en el ámbito de la integración social de personas desfavorecidas. Donde **tenemos otra oportunidad para actuar con inteligencia**. De invertir en lo más inminente. Pero sin perder la perspectiva.

Seguro que las empresas y cajas, además de reenfocar su trabajo inmediato, ajustan sus líneas de actuación. Porque no es un tema menor. Reaccionarán ante el desempleo y la pobreza. Pero también tomarán la iniciativa para que el futuro ya escrito no se convierta en una sorpresa. Menos palabras y más acción.

Seguro que considerarán los planes sociales en sus procesos de reestructuración y participarán en la regeneración económica de zonas con dificultades. Pero también que actuarán para mejorar la empleabilidad de los miembros de sus equipos que más lo necesiten. La educación escolar, profesional y universitaria. La inmigración, desde la contratación en origen que volveremos a necesitar hasta la acogida de los que están con nosotros. O en nuestro espectacularmente progresivo envejecimiento.

Tareas que ayudarán a que sea un poco más feliz este año nuevo. En este caso, año nueve. Que se convertirá en un año diez porque estamos apenas a cincuenta semanas. Y porque las empresas y cajas harán sus deberes. Se lo pedí a los Reyes. Magos.

## Las cosas importantes

Revista SER RESPONSABLE

28 de abril de 2009

La evolución de la R”S”C en España se puede analizar considerando foros, técnicas y herramientas que se han desarrollado sobre todo durante la gestación de la crisis. Y crecido como la actividad inmobiliaria. España es el país con mayor número de empresas y cajas suscriptoras de los principios del Pacto Mundial, seguidoras de las iniciativas de Al Gore, de Bill Clinton y de los Objetivos del Milenio, con un mayor número de miembros de GRI o el que tiene el porcentaje más alto en el nivel A+ de aplicación de su versión G3 y uno de los primeros países en adaptar el británico FTSE4Good. **¿No les suena a anacrónico una parte de lo anterior? ¿Tiene algo que ver esto con lo que el ciudadano medio entiende como empresa responsable? ¿Estamos hoy mejor que otros países gracias a estos logros?**

Parece que son tiempos de cuestionar y evolucionar, de dejar tantas formas y pasar al fondo. Por ejemplo, de animar debates de urgencia casi dramática. Como el del papel de las empresas ante la crisis, sobre todo en relación con el desempleo o la pobreza estructurales e incluso sobre cómo plantear reestructuraciones. O sobre la importancia de anticiparse a las consecuencias del envejecimiento durante las próximas décadas, sobre todo en el mercado de trabajo, la inmigración, el sistema de pensiones, el gasto sanitario o la atención a los mayores.

En nuestro capítulo la crisis se puede resumir en que aumentan las necesidades y se reducen los recursos. Un desafío para la inteligencia y el pragmatismo empresarial. Que se está traduciendo en un ajuste general de las actuaciones menos estratégicas. Pero, sobre todo, en que **hoy nuevas empresas entienden que los grandes retos sociales les afectan económicamente**. Temas y enfoques relacionados a la vez con la economía y el bienestar, con la competitividad y la cohesión. Las cosas importantes de la vida son las no obligatorias y las que tienen proyección de futuro. Al menos las de la mía.

## La lógica del futuro

Europa Press, 6 de mayo de 2005

La acción social de las grandes empresas está evolucionando rápidamente. Y lo hace en clave de lógica empresarial.

El quinquenio 1995-2000 sirvió para sentar las bases. A partir de entonces iniciamos un proceso de recopilación de casos y números, como la inversión anual (importante para algunos, aunque ningún capítulo empresarial se mida solo por el importe de los recursos invertidos), el empleo de personas con discapacidad o la acción social en colaboración con empleados. También de análisis de aspectos como el tratamiento de la acción social en la prensa escrita o la percepción de ciudadanos, expertos, empleados o inversores. Se trata de herramientas de gestión similares a las habituales en otras áreas (casos, datos, análisis comparativos, estudios de percepción, rankings, premios ...) por lo que la evolución de la acción social empieza a ser igual de empresarial.

¿Cómo será el futuro? El próximo impulso de la acción social requiere que el mensaje acabe de llegar al primer nivel de la empresa para que promueva políticas y estrategias adecuadas en todas y cada una de las áreas afectadas. Ello hará que triunfen las empresas que consigan relacionar mejor acción social, innovación y creación de valor, concentrar esfuerzos en nuestros principales retos sociales (como empleo de personas con dificultades especiales, la dependencia o la inmigración) o trabajar en equipo con otras empresas, principalmente en desarrollo local.

El enfoque estratégico que proporcionen los Presidentes y Consejeros Delegados hará que los equipos gestores de la acción social de las grandes empresas se limiten a la mínima expresión, porque el día a día se habrá interiorizado en cada una de las partes de la empresa. La accesibilidad de edificios, instalaciones industriales u oficinas de atención al público figurará en todos los manuales de procedimientos, no sólo en los de acción social. Los directivos de recursos humanos estarán convencidos de lo importante que es contar con personas de los distintos grupos, incluso los que tienen más dificultades para acceder al mercado laboral, cosa que también estará incorporada a sus sistemas

Perspectiva y futuro

de trabajo. Participar en proyectos de desarrollo de las comunidades del entorno de cada empresa se hará con la inteligencia que requieren las buenas relaciones de vecindad... Así con todas y cada una de las posibilidades de la acción social, con las que colaborarán nuevos departamentos de las actuales organizaciones sociales, que descubrirán la importancia de prestar servicios a empresas, especializados y de valor añadido. Con un fuerte componente de innovación, como ya ocurre entre las empresas más destacadas.

En cuanto a los temas, dentro de unos años no se hablará tanto como hoy sobre discapacidad porque estarán asumidas las prácticas de diseño universal, accesibilidad y empleo. La mayor parte de las grandes empresas empezará a trabajar en proyectos relacionados con inmigración, personas mayores y desarrollo comunitario de barrios. Porque está previsto que pasemos de los 43 millones de habitantes que hoy tenemos en España a 53 en el año 2050, sobre todo gracias a los inmigrantes. Vivirán mayoritariamente en barrios periféricos de grandes ciudades, donde habrá que trabajar en la integración intercultural e intergeneracional. Además, las personas mayores de 65 años representarán más del 30% de la población, casi el doble que ahora, y tendrán una mayor esperanza de vida.

Dentro de unos años la situación será tan compleja como las soluciones que se estarán aplicando. Las empresas seguirán siendo un agente social de primera magnitud, por lo que participarán en proyectos complejos colaborando con entidades y expertos en servicios públicos, especializados en cada una de las partes del proceso. Y con otras empresas y cajas de ahorros complementarias, ya que la financiación procedente de la obra social de estas últimas potenciará la acción social apoyada en productos y servicios, en el voluntariado de los empleados o en la capacidad de crear empleo.

Creo que es una revolución para los próximos diez años, que parece lógica e inminente. **Una revolución económica y social a la vez, que se producirá gracias a la lógica empresarial y a la inteligencia de las personas, una de cuyas principales manifestaciones es la bondad, que es el detonante de la acción social.**

## Acción social: Perspectiva y apuesta

Revista de APD, 21 de enero de 2008

Hay que renacer continuamente. Es un buen elixir para la eterna juventud, porque tiene dosis de humildad, creatividad, humanidad y sentido del humor. La sociedad cambia con una aceleración creciente y, si te descuidas, te sales en el desvío hacia el parque jurásico o haces el ridículo vestido de romano en plena era *fashion*.

Hay que renacer en todas las facetas de la vida. También en “acción social”, que ha evolucionado mucho. Cuando *Empresa y Sociedad* empezó en 1995, las cajas de ahorros llevaban muchos años de obra social, basada en el llamado dividendo social, sólo relacionado con su actividad financiera que se nutría de una parte del beneficio obtenido. Era “acción social” después de impuestos, por lo que no incorporaba actuaciones tan importantes como el empleo de personas desfavorecidas, la accesibilidad de oficinas o páginas web, la colaboración con clientes o el voluntariado de sus empleados. Todas ellas habituales hoy en día. También lo era que los empresarios ayudaran en proyectos sociales, con un perfil filantrópico y como parte de sus cuentas de gastos. En ambos casos con muy buenas intenciones, pero actualmente está claro que eso no basta. La mayor parte del sector empresarial ya comparte que, entre sus infinitas posibilidades de actuación, hay que potenciar las que mejor integran el ángulo empresarial y el social, el económico y el humano. Hay ejemplos muy claros en los que no se pueden separar. Esos son los que intentamos promover desde la Fundación.

Ejemplos muy gráficos y simbólicos que tienen que ver con el empleo de personas inmigrantes por parte de las cajas más innovadoras y por empresas de hostelería y restauración, donde los casos de más éxito son los que están apoyados en medidas de acogida e integración. O los programas educativos en escuelas públicas de barrios multiculturales con dificultades, que involucran a directivos y donde los más consolidados son los que tienen un componente de motivación, compromiso y conocimiento de la realidad social que forman parte de las políticas más innovadoras en la gestión de personas.

Perspectiva y futuro

Un campo que impulsamos y que cambia aceleradamente. Por eso nos encontramos ante un reto permanente de innovación, que para nosotros se ha convertido en una especie de obsesión. No nos podemos dormir en los laureles porque hay que seguir marcando la diferencia.

Incluso renace el término. Nosotros ya no hablamos de “acción social”, porque ha generado algunas confusiones, sino de actuaciones empresariales que ayudan a mejorar la integración en la sociedad de personas desfavorecidas. Más largo, pero más preciso.

Todavía estamos en proceso de medir cómo *Empresa y Sociedad* ha contribuido a estos y a otros muchos casos. Para simplificar, decimos que tenemos un modelo es de lo más “in”. Se resume en que trabajamos en integración a través de la inspiración y la innovación, teniendo en cuenta que lo realmente importante es el impacto conseguido a medio plazo. Porque la única forma de convencer objetivamente es consiguiendo y cuantificando resultados. Pero su medición es compleja.

De momento, contamos con datos agregados como el empleo de personas con discapacidad o de inmigrantes creado por nuestros Socios, el número de profesionales que actúan como tutores de chavales o de emprendedores con dificultades. Hay otros muchos por sectores y tipos de actuación. Pero la prioridad de las empresas, incluso antes de medir, debería ser intentar responder a los principales problemas que afectan simultáneamente a su competitividad y a la cohesión social. Aunque hay escalones intermedios, porque cada empresa es diferente y tiene un grado de maduración distinto, deberíamos ser capaces de explicar con claridad qué resultados está consiguiendo el sector empresarial que opera en España ante los principales problemas de las comunidades de su entorno, especialmente de las personas que tienen menos oportunidades.

Ello requiere reflexionar a fondo sobre cómo la empresa hace negocios, sobre cómo afecta a las comunidades y a la sociedad que la rodea. Y, sobre todo, **se trata de ser prácticos, tomar la iniciativa, hacer que pasen cosas, que es lo que el mundo empresarial sabe hacer mejor que nadie**. Numerosas experiencias demuestran que el mundo empresarial va en cabeza en liderazgo social y en aspectos prácticos. No los gobiernos, ni las ONG, ni el mundo académico. Y mucho menos cuando no trabajan en colaboración entre sí y con empresas. El liderazgo empresarial influye hoy de tal manera en la sociedad que la empresa debe llevar la voz cantante. Todo ello en clave de

Perspectiva y futuro

oportunidad, siendo pioneras en algo que ineludiblemente llegará antes o después. Porque el mundo empresarial aporta una concentración rigurosa en conseguir resultados, más que ningún otro agente social. Y esto es uno de los principales activos de la sociedad. Siempre está haciéndose preguntas sobre qué está haciendo mal, cómo mejorar, cómo crecer, cómo trabajar en equipo o cómo aprovechar sinergias.

Los grandes retos sociales -inmigración, envejecimiento, pobreza, educación- influyen decisivamente en las empresas. Por ejemplo, la globalización afecta profundamente a las comunidades, sociedades y oportunidades. Somos una sociedad mucho más variada, compleja y cambiante que nunca. A España llega un gran número de nuevos residentes marroquíes, latinoamericanos y de países del Este. Una sociedad mucho más multicultural que ninguna otra que España haya conocido antes. En Madrid, más del 50% del empleo creado el año pasado ha sido cubierto por nuevos residentes. Las empresas tienen que tomar la iniciativa para aumentar oportunidades, aptitudes y mercados. Ya no sirve trabajar como hace unos años, porque equivale a retroceder. O lo aceptan y buscan la manera de integrar a estos nuevos ciudadanos o están condenadas al fracaso.

Estamos en una situación de cambio permanentemente acelerado. Porque **la realidad social evoluciona tan deprisa como el más cambiante de los sectores de la actividad económica. Es decir, se trata de un desafío continuo de innovación, porque participar activamente en las nuevas realidades y cambios sociales ayuda a vislumbrar el mañana de nuestras empresas.**

**En el futuro las empresas abordarán este reto desde el doble ángulo empresarial y social, que hoy todavía se consideran ámbitos separados.** No se hablará de solidaridad empresarial, que transmite unidireccionalidad y buenas intenciones. Algo que está muy bien pero que no es suficiente. Se hará de actuaciones que producen resultados en la sociedad y en la empresa, que serán difíciles de separar desde una y otra perspectiva. Porque la cohesión social favorece el desarrollo empresarial y el desarrollo empresarial favorece la cohesión social. Es algo que creo absolutamente lógico, por lo que veo el futuro con mucho optimismo.

¿Ciencia ficción, caos o estímulo? Una apuesta. El tiempo dirá.

## Inspirar prioridades en tiempo de crisis

Nota interna, 24 de marzo de 2009

Se están produciendo nuevos desafíos y cambios, especialmente el ámbito de las personas más vulnerables. Entre ellos el fuerte crecimiento del desempleo, que convive con otros de carácter más estructural como el envejecimiento o la inmigración. Todos ellos requieren adaptar la estrategia de las empresas de forma creativa, realista y relevante.

Esta nota resume una primera reflexión, esperando que inspire debate.

Para empezar, se trataría de analizar qué prioridad deben tener hoy las actuaciones de las empresas en campos como los siguientes, relacionados con necesidades sociales inmediatas:

- Mantener el empleo de sus trabajadores.
- Contemplar planes sociales en sus procesos de reestructuración.
- Fomentar la competitividad y el espíritu emprendedor.
- Participar en proyectos relacionados con el desempleo.
- Trabajar en barrios con dificultades de integración.
- Actuar en la regeneración económica de zonas en riesgo.
- Colaborar con otras empresas en proyectos sociales, sobre todo socios de negocio, proveedores y empresas cercanas.

Pero no habría que olvidar otras posibilidades, relacionadas con necesidades a medio plazo, entre ellas:

- Actuar en envejecimiento activo, teniendo en cuenta el efecto de la evolución demográfica previsible en el mercado de trabajo y en el de productos y servicios necesarios para evitar situaciones de exclusión social.
- Ayudar a prevenir el fracaso escolar y actuar en educación de jóvenes y formación profesional en zonas y para personas desfavorecidas.
- Mejorar la empleabilidad de las plantillas, especialmente de los grupos con mayor riesgo.
- Actuar en inmigración, considerando el ciclo completo de contratación en origen, formación, empleo, acogida e integración social, colaboración entre empresas de ciclos complementarios y codesarrollo.
- Influir ante responsables de políticas sociales.

Un tercer tipo de cuestiones serían las relacionadas con la forma de gestionar, como por ejemplo:

- Reenfocar las actuaciones para asegurar que aportan el máximo valor empresarial y social, simultáneamente.
- Optimizar la inversión (relación entre los recursos invertidos y el resultado social y empresarial), teniendo en cuenta que aumenta la necesidad social y se reducen los recursos de las empresas.
- Apoyar en cómo motivar y mejorar la empleabilidad de sus equipos mediante su participación en proyectos sociales, sobre todo impulsando programas que les ayuden a desarrollar el talento, habilidades o conocimiento.
- Asegurar unas adecuadas políticas de diversidad en relación con grupos en situación o riesgo de exclusión.

Por último, creemos que es importante seguir insistiendo en algunas ideas:

- Somos una sociedad mucho más variada, compleja y cambiante que nunca. Tenemos que encontrar la manera de acometer la integración de personas desfavorecidas simultaneando las actuaciones inmediatas que requiere la situación actual sin perder de vista otras de carácter estructural y con perspectiva de medio plazo.
- La mejor forma que tienen las empresas de actuar es como una oportunidad más de crear valor.
- Participar activamente en las nuevas realidades y cambios sociales, no sólo individualmente sino también en equipo, ayuda incluso a construir el futuro.
- Uno de los principales activos de la sociedad es la concentración rigurosa que aporta el mundo empresarial en conseguir resultados, más que ningún otro agente social. Las empresas siempre están haciéndose preguntas sobre cómo mejorar, cómo crecer, cómo crear más valor siendo prácticos, tomando la iniciativa y haciendo que pasen cosas, que es lo que saben hacer mejor que nadie.
- La sociedad espera mucho de aquéllos en quienes deposita responsabilidades importantes. Así lo hace con sus líderes empresariales. Ellos influyen hoy de tal manera en la sociedad que deben liderar la respuesta ante la nueva realidad social.
- El empresariado no puede dejar escapar esta oportunidad de liderazgo.

## Ideas sobre innovación social

Nota interna, 4 de junio de 2010

### **Ser innovador**

La actual coyuntura socioeconómica está generando un concepto de empresa más complejo, en el que la innovación va a ser aún más importante para generar oportunidades de futuro.

Ser innovador tiene que ver con crear valor haciendo las cosas de siempre de forma diferente (innovación incremental), pero también haciendo cosas absolutamente distintas (innovación radical). Porque las empresas pueden aprovechar su energía creativa para anticiparse a las oportunidades y riesgos que genera la cambiante realidad social. No es sólo un arte, sino que tiende a ser un proceso operativo con componentes de fracaso, caos e incertidumbre y con resultados a medio plazo. Se trata de gestionarlo tomando la iniciativa en campos tan diversos como:

- El mercado actual y el potencial.
- El ecosistema de socios, clientes, proveedores, comunidades y empleados de cada empresa.
- El sistema político-administrativo.

Aunque la innovación es un icono de toda buena gestión, paradójicamente se suele ubicar en un departamento especializado vinculado a nuevos productos, servicios o mercados. No es habitual que esté incorporado al resto de las áreas operativas ni, menos aún, a las corporativas.

### **También innovación social**

El sector privado se enfrenta al permanente desafío de fomentar nuevas actividades económicas que ayuden a mejorar el bienestar y el desarrollo de la sociedad. Pero, en este contexto, el ámbito de las personas con menos recursos todavía no tiene la importancia que parece que va a tener en el futuro. Por ejemplo, apenas hay participación empresarial activa en foros como los que están teniendo lugar en 2010 con motivo del Año Europeo de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social.

### **Innovación social incremental**

#### Perspectiva y futuro

Un primer paso podría ser que evolucionen la responsabilidad y la acción social de empresas más interesadas en la RSC. Incluso ellas a menudo parten de un enfoque más filantrópico, exclusivamente reputacional o basado en normas y estándares. Es una forma de empezar, pero la perspectiva cambia cuando el objetivo es plantearlas desde la estrategia y los procesos de innovación y desarrollo.

Los grandes conceptos (valores, ética, responsabilidad, solidaridad...) están en la base, pero el debate no se puede detener ahí. En la práctica, consiste en que mejore a la vez el sentido empresarial y social de cualquier actividad de cualquier empresa (sin excluir su fundación propia cuando exista) partiendo de dos grandes cuestiones:

- ¿Actúa principalmente en los capítulos más importantes de su entorno (desempleo, pobreza, envejecimiento, inmigración, educación, desarrollo rural...) o se dispersa incluyendo también otros menos relevantes?
- ¿Gestiona con criterios que le ayuden a crear valor como empresa o sigue manteniendo algunas actividades al margen?

Las respuestas son diferentes en cada caso y momento. Pero es bueno romper moldes y empezar a relacionar también acción social y creación de valor para la empresa. El desarrollo humano sostenible se potencia si además genera efectos medibles a medio plazo para la empresa, tanto intangibles (legitimidad para operar, reputación, marca, red) como tangibles (nuevos mercados, más ingresos, menos costes, mayor satisfacción del cliente, mejor clima laboral).

Para que la empresa actúe con éxito son importantes:

- El impulso activo y coherente de los primeros niveles directivos.
- La incorporación transversal a los procesos operativos y vertical uno por uno.
- La medición de resultados.
- La mejora continua en términos absolutos y comparativos.
- La tendencia a formar parte de palancas de cambio con efecto multiplicador.
- El impulso de modelos híbridos que equilibren el ángulo social y el empresarial.

Los casos más simbólicos incluyen la cooperación con terceros, incluso con otras empresas. Son modelos en los que participan los sectores privado, público y social combinando lo mejor de cada uno para crear sinergias y economías de escala y ser más eficaces y eficientes. Así

Perspectiva y futuro

surge un nuevo sistema de trabajo en que hay actores con fines sociales y económicos a la vez.

### **Innovación social radical**

Pero, en el otro extremo, es importante potenciar el desarrollo de modelos de mercado y organización que faciliten productos y servicios que no excluyan a personas con bajos recursos. Son segmentos tradicionalmente olvidados debido a su débil capacidad de compra, pero que pueden constituir mercados rentables incluso para sus necesidades básicas. Para ello hay que ofertar calidad, con características y precios adaptados. En este caso, la rentabilidad debe tener en cuenta su misión social y no limitarse a ser una vía de enriquecimiento basada en generar necesidades artificiales o en vender a precios excesivos. Un reto al que unos pocos ya han empezado a enfrentarse.

### **Provocar el cambio**

Las crisis son momentos para hacer algo diferente y tomar posiciones para crecer después, sobre todo en campos en los que en algún momento habrá que actuar. Como parece que el estado del bienestar tiende a apoyarse en la sociedad del bienestar, la mejor manera de adaptarse a este cambio es empezar a provocarlo.

## Decrecimiento sostenible

Ser Responsables, 5 de julio de 2010

“Por restricciones presupuestarias, durante este año no vamos a realizar más acción social. Nos pondremos en contacto cuando cambie la coyuntura socioeconómicopolíticoempresarial”. Hoy es una respuesta habitual de empresas cuando reciben solicitudes de colaboración de ONG.

Claro que no hay tantos recursos como antes en la mayor parte de las empresas, en los endeudados bancos ni en las cajas, cuyos beneficios nutren sus imprescindibles obras sociales. Por eso las ONG reciben menos dinero de ellas. Pero tampoco los hay en los ciudadanos, y dicen las ONG que aumentan sus aportaciones. Será que, aunque se haya complicado su economía personal y familiar, quieren seguir colaborando con proyectos sociales. Un comportamiento de las personas, siempre por delante del sistema, que nos puede ayudar a reflexionar.

Por un lado, sería irresponsable replantear gastos e inversiones en todas las áreas de la empresa y no hacerlo en acción social. Pero también lo sería recortarlos sin criterio. Por eso es un buen momento para una deconstrucción, que es un concepto que refleja que a veces hay que destruir para construir de nuevo porque los procesos históricos y las acumulaciones metafóricas a veces desvirtúan la esencia de ideas y prácticas.

Hay que deconstruir la acción social de las empresas, porque no es lógico que decrezca en tiempos de crisis. Será que sus gestores se han quedado en el debate cuando lo que caracteriza a un empresario es su comportamiento práctico. La acción social empresarial no se puede limitar a la filantropía, por buena y necesaria que sea. Tampoco quedarse en una vía para conseguir notoriedad positiva ni para cumplir con los indicadores - paupérrimos - de los estándares informativos habituales. Si su territorio, reconstruido, fuera todo aquello que relaciona la empresa con los más vulnerables de la sociedad nos situaríamos en otro nivel. Un nivel con un alto componente emocional y humano, donde el reto es hacerlo compatible con el rigor empresarial venciendo las resistencias que, por inercia cultural, tienden a

Perspectiva y futuro

separarlos. No sólo abarcaría grandes empresas, fundaciones corporativas y obras sociales de cajas, sino que incluiría temas nucleares para cualquier empresa. Por ejemplo, los relacionados con el empleo como factor de inclusión y desarrollo social y personal, el acceso a productos y servicios para los que más lo necesitan, empezando por los más cercanos a su bienestar actual y futuro, o las políticas de precios y de atención a ellos como clientes.

Debate abierto, porque este es un buen momento para hacer algo diferente y liderar tendencias. Si los empresarios ven que el estado del bienestar tiende a apoyarse cada vez más en la sociedad del bienestar, la mejor manera de que se adapten al cambio es que empiecen a provocarlo. Si aprovechan para ajustar sus actuaciones a este nuevo concepto de acción social, la crisis sentará unas buenas bases para crecer. Lo necesitamos.

Fundación Empresa y Sociedad  
Orense 29, 6º  
28020 Madrid

Tf 91 435 89 97  
Em [info@empresaysociedad.org](mailto:info@empresaysociedad.org)  
[www.empresaaysociedad.org](http://www.empresaaysociedad.org)