
La acción social de la empresa

José Ángel Moreno



Fundación Europamundo
8 de abril de 2015

¿Qué es la acción social de la empresa?

El conjunto de las actuaciones de la empresa dirigidas a satisfacer necesidades sociales de cualquier tipo (tanto de carácter general como en comunidades o colectivos sociales) y que no tienen una finalidad directamente lucrativa.

Otras denominaciones:

Inversión en la comunidad / sociedad.

Filantropía corporativa/ empresarial.

Obra social (cajas de ahorros).



Refleja el compromiso de la empresa para ayudar a paliar los problemas sociales.

Ha alcanzado una importancia notable en muchas grandes empresas, que dedican a estas actuaciones cifras económicas considerables.

Ha generado críticas tanto “liberales” (robo a los accionistas) como “estatistas” (problemas para la democracia: ¿debe la empresa intervenir en la sociedad?).

Una vertiente de la responsabilidad social de la empresa

No la más importante, pero sí una de las más llamativas.
Por eso se confunde frecuentemente la RSC con la acción social.



La preocupación de la empresa por gestionar adecuadamente los impactos de todo tipo que genera en la sociedad y en sus grupos de interés, tratando de evitar o minimizar los efectos negativos y de aportar a la sociedad y a dichos grupos el mayor valor posible.



La acción social sólo tiene sentido cuando se han cubierto razonablemente las facetas básicas de la RSC: nunca como intento de blanqueo de posibles irresponsabilidades en áreas esenciales.

Campos y formas de actuación

¿En qué campos se materializa?

La acción social puede materializarse en **múltiples campos temáticos**:

- Asistencia social
- Cooperación con el desarrollo
- Investigación y difusión del conocimiento
- Arte y cultura
- Educación
- Salud
- Medio ambiente
- Deporte



¿Cómo se canaliza en la empresa?

Normalmente, en **muchas actuaciones** y a través de **diferentes vías**:

- Donaciones.
- Patrocinio y mecenazgo directo de causas de interés social.
- Apoyo a organizaciones sociales (ONGs, fundaciones, asociaciones).
- Fundaciones empresariales
- Integración laboral de personas desfavorecidas
- Cesión de activos
- Productos y servicios
- Fomento del voluntariado de empleados
- Fomento de colaboraciones en causas sociales de empleados, accionistas o clientes.



Un campo propicio para la colaboración

Aún en actuaciones directas de la empresa, es habitual -y puede ser muy conveniente- la colaboración con organizaciones sociales o entidades públicas especializadas en los problemas que se trata de afrontar.



Pero también puede ser realizada por la empresa:
directamente o por medio de entidades especializadas (fundaciones).

Razones que la impulsan

¿A qué responde el interés de la empresa por la acción social?

- A la importancia de las expectativas y demandas de la sociedad y de los grupos de interés:

Vienen demandando crecientemente -sobre todo a las grandes empresas- una acción social cada vez mayor.

- Una exigencia que se canaliza a través de tres tipos de presiones:

- Presión social.
- Presión institucional.
- Presión del mercado.



Tres presiones

- **Presión social:**

- Demandas de todo tipo -a veces muy difusas, a veces explícitas- para que las empresas contribuyan a paliar carencias, necesidades y problemas de la sociedad.
- Mayor cuanto mayor es la dimensión y la importancia de las empresas y con el nivel de formación, conciencia y vertebración de la sociedad.
- Es una contrapartida inevitable al éxito y poder de la empresa.
- Ayuda a la mejor aceptación de la empresa por la sociedad.

- **Presión institucional:**

- También mayor cuanto mayor es la dimensión y la importancia de la empresa.
- Tanto por parte de organismos nacionales, regionales y locales como internacionales.
- Impulso genérico para ayudar a afrontar los principales problemas socio-económicos (Pacto Mundial, Objetivos del Milenio, Libro Verde de la UE ...).
- Presiones concretas para ayudar a costear iniciativas de interés social de las AA. PP. (patrocinios).

- **Presión del mercado:**

- En momentos de fuerte competencia y de difícil diferenciación por las vías tradicionales (precio, calidad, diseño, publicidad), la acción social ayuda a potenciar la diferenciación y la capacidad competitiva.
- La acción social fortalece la capacidad de comunicación con los clientes, su confianza en la empresa y la reputación de la empresa en el mercado.
- La acción social puede fortalecer la estrategia empresarial (M. E. Porter y M. R. Kramer).

Condición diferencial de la ASE

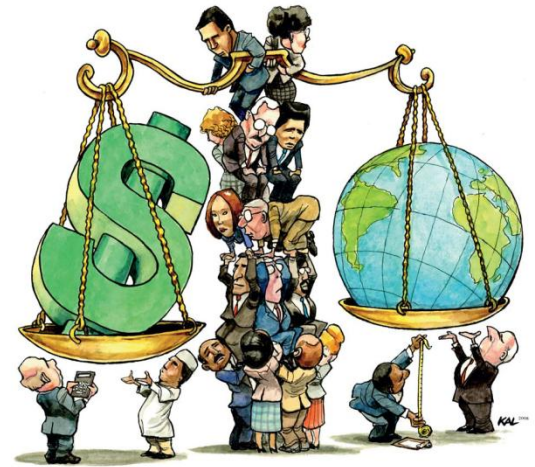
- **Que satisfaga necesidades sociales sin generar beneficio directo inmediato.**

Lo que no excluye la posibilidad de generación de beneficio indirecto y a medio/largo plazo. Y tampoco excluye que actuaciones que generen beneficio directo puedan ser muy útiles para la sociedad: pero en sentido estricto no son acción social.

- Más aún, la buena acción social **debe generar utilidad tanto para la sociedad (o para colectivos específicos) como para la empresa.** Será tanto mejor cuanto mayor sea la utilidad aportada a ambas partes: **valor compartido.**

- **Ésa es su mayor dificultad: la necesidad de un equilibrio adecuado,** para no sesgar el beneficio excesivamente hacia una de las dos partes:

- Si beneficia sólo a la empresa y no tiene utilidad real para la sociedad, no es verdadera acción social.
- Pero si es absolutamente “filantrópica” o desinteresada (si no genera ningún tipo de utilidad -aunque sea muy difusa y de muy largo plazo- para la empresa) no puede considerarse una línea de actuación aceptable en términos empresariales: no tiene sentido empresarial. Desde este punto de vista, no puede considerarse legítima, salvo que los accionistas (e incluso los empleados y clientes) la respalden consciente y mayoritariamente: si la ASE no tiene ningún tipo de utilidad empresarial, perjudica a la empresa, a sus accionistas o a otros grupos de interés directos.



Aportaciones posibles de la ASE a la empresa

Múltiples posibilidades

1. Imagen / Reputación/ Diferenciación.
2. Ventas.
3. Nuevos productos.
4. Satisfacción de los empleados.
5. Relación con proveedores.
6. Nuevos conocimientos y nuevas competencias.
7. Mayor eficiencia.
8. Mejores factores productivos.
9. Relación con las administraciones públicas.
10. Entorno legal, social y económico más propicio.



Positiva para la empresa

Fases en la política de acción social

Evolución en la calidad de la acción social:

Es habitual que las empresas atraviesen por etapas de desarrollo de la acción social, desde los primeros momentos en que una empresa se la empieza a plantear hasta la situación de las empresas con mucha experiencia en estas cuestiones y que han profesionalizado al máximo la política de acción social:

1. GESTIÓN ASISTENCIAL: CARIDAD:

Enfoque reactivo y puntual. Planteamiento de gasto: donativos aislados. **Filantropía.**

2. GESTIÓN TÁCTICA: IMAGEN:

Enfoque de corto plazo y de publicidad y marketing: política de patrocinios. **Comunicación.**

3. GESTIÓN ESTRATÉGICA: INTEGRACIÓN

Enfoque activo y de inversión, con planteamiento estratégico de campos y líneas de actuación. Seguimiento y evaluación de resultados. **Fortalecimiento de la estrategia.**

4. GESTIÓN AVANZADA: EJE DE DESARROLLO

Condicionamiento de la estrategia: detección de los grandes retos sociales que afectarán crecientemente a la empresa, implicándose en ellos, integrándolos en su estrategia y en su actividad y convirtiéndolos en eje del desarrollo.

La ASE como elemento central de la estrategia de la empresa

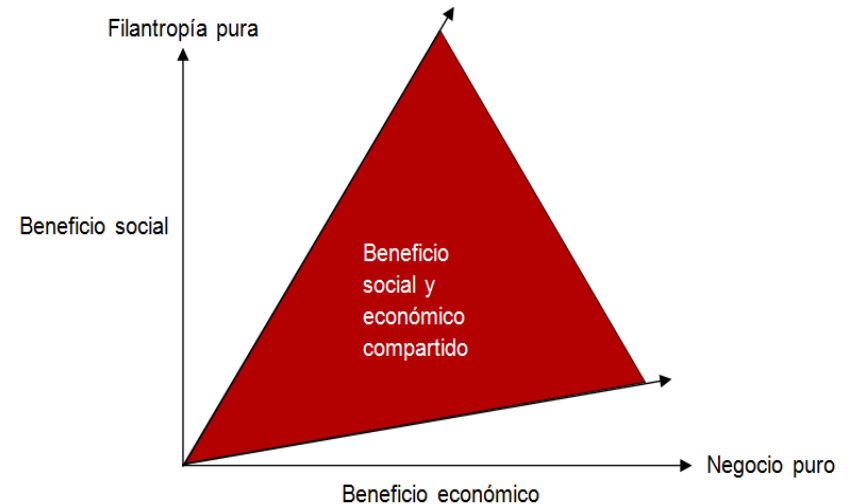
La ASE estratégica

Concepción dominante:

La ASE debe aspirar a la consecución equilibrada de objetivos sociales y empresariales, lo que exige el mayor alineamiento posible con los objetivos generales y con la estrategia global de la empresa y que sea concebida, diseñada, planificada y realizada en el marco y en apoyo de la estrategia general de la empresa.

VISIÓN MÁS RADICAL: M. E. Porter y M. R. Kramer:

colaborar real y eficazmente a mejorar el bienestar de la comunidad, siendo al tiempo capaz de mejorar la capacidad competitiva de la empresa de una forma sostenible a largo plazo.



Máxima integración posible entre ASE y negocio: “Cuanta más relación con el negocio, más beneficios genera para la empresa y más sostenible (y, por lo tanto útil para sociedad) será” (Porter y Kramer).

La ASE estratégica

Porter y Kramer:
actuar en los elementos
que condicionan
la competitividad.

Contexto de la actividad y la competencia.

- Políticas e incentivos para el fomento de la inversión y mejora continuada
- Competencia local abierta y activa.

2. Delimitar
y seleccionar
bien la causa.

Condiciones de los factores

- Inputs especializados de alta calidad.
- Recursos humanos y propios.
- Infraestructura física, administrativa, información, científica y tecnológica.
- Recursos naturales disponibles.



Condiciones de la demanda

- Clientes locales sofisticados y exigentes.
- Demanda local en segmentos especializados.
- Necesidades de cliente.

1. Buscar los aspectos que
generan ventajas más
específicas para la empresa
y en los que ésta pueda
ser más útil a la sociedad

Sectores relacionados y complementarios

- Proveedores y empresas capaces y competentes.
- Conglomerados de industrias.

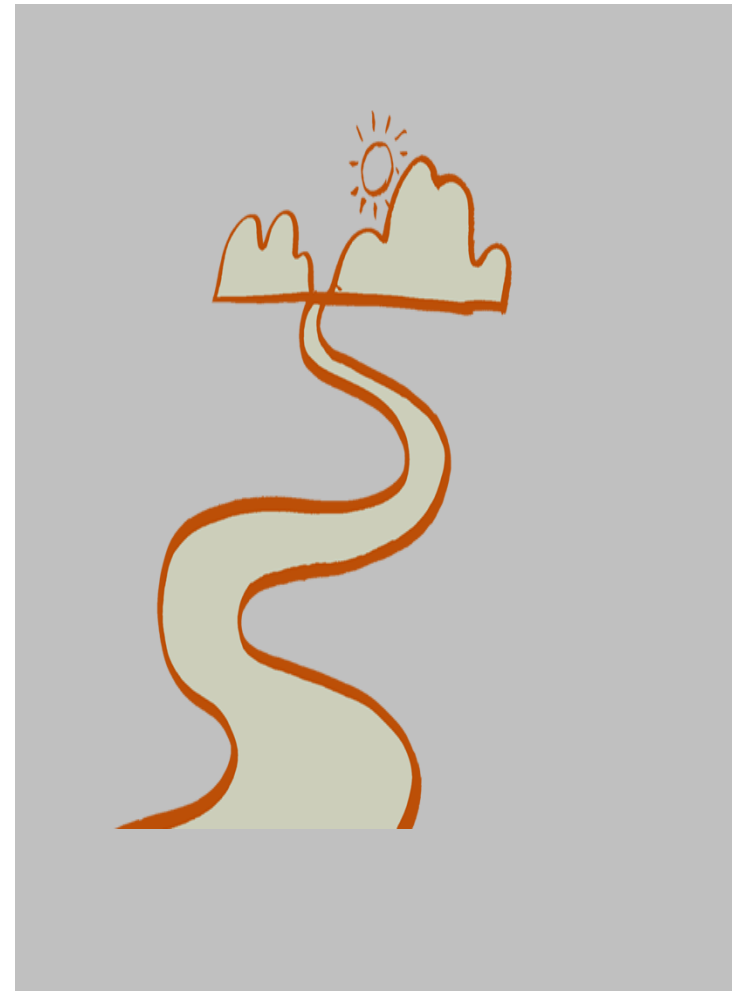
3. Estructurar en torno
a ella la ASE,
integrándola al máximo
con el negocio.

La ASE debe ser entendida como un instrumento que fortalece las competitividad de la empresa: permite nuevas oportunidades de negocio y posibilita la adquisición de nuevas competencias. Algo que requiere que se centre en lo que la empresa mejor sabe hacer. Un instrumento cada vez más útil en el contexto crecientemente competitivo actual.

Decálogo de la buena acción social

Requisitos

1. Doble utilidad
2. Coherencia
3. Realismo: adecuación a los recursos
4. Inversión
5. Eficiencia
6. Medio/largo plazo
7. Implicación AD y coordinación
8. Transparencia y apertura
9. Diferenciación
10. Foco y concentración



Requisitos para la buena acción social

Decálogo de la buena acción social:

Una estrategia integral de acción social eficaz debe tomar en consideración muchos factores, entre los que no deben olvidarse los diez siguientes:

1. Doble utilidad:

La acción social tiene que generar paralela y equilibradamente utilidad para la sociedad y para la empresa. Sesgar en exceso la utilidad hacia uno de los dos polos acaba poniendo en peligro la eficacia de la estrategia. Pero la acción social de calidad tiene que tener sentido estratégico para la empresa: ***“cuanta más relación con el negocio, más beneficios genera para la empresa y más sostenible (y, por lo tanto útil para sociedad) será”*** (Porter y Kramer).

2. Coherencia:

La acción social debe integrarse sólidamente en la estrategia general de la empresa: tiene que estar plenamente alineada con su carácter y su actividad y tiene que ser claramente funcional para su estrategia. Y tiene también que ser coherente con la política de RSC: sólo tiene sentido como una faceta de esta política y cuando la empresa es responsable en su actividad básica. No puede ser un complemento ni una operación de maquillaje. La acción social puramente cosmética puede ser contraproducente a la larga.

3. Realismo: adecuación a los recursos:

La acción social no tiene por que ser siempre muy costosa. Pero los recursos deben ser adecuados para los objetivos perseguidos.

3. Requisitos para la buena acción social

4. **Carácter de inversión:**

La acción social no debe entenderse como un gasto, sino como una inversión. No es una limosna.

5. **Eficiencia:**

La acción social debe gestionarse con profesionalidad y eficiencia: no es un área de “buenas obras” cuyos resultados no importan porque son simples limosnas. Es un ámbito más de la actividad de la empresa: a veces, de mucha importancia. Tiene que plantearse con objetivos bien definidos y mensurables, con líneas de actuación bien delimitadas y coherentes con los objetivos, con pautas de trabajo bien estructuradas y con un estricto sistema de seguimiento y evaluación.

6. **Perspectiva temporal amplia:**

La acción social tiene que plantearse con perspectiva de medio y largo plazo: sólo con ese horizonte puede aspirarse a una labor útil para la sociedad y a que esa labor rinda a la empresa los beneficios reputacionales y de negocio adecuados.

7. **Implicación AD y coordinación:**

La acción social puede ser realizada por diferentes unidades de la empresa, pero debe estar coordinada por un único departamento (con el apoyo decidido de la Alta Dirección) y debe ser supervisada por un comité de alto nivel en el que estén representadas todas las áreas afectadas. Lo óptimo es que sean el Departamento y el Comité de RSC.

3. Requisitos para la buena acción social

8. Transparencia y apertura:

Hace falta comunicar y explicar con transparencia la acción social tanto en el interior de la empresa como en la sociedad, rindiendo cuentas con rigor. Pero también dialogar con los agentes sociales y con los sectores a los que se dirige la acción social para conocer adecuadamente sus necesidades y sus opiniones. Ello implica la necesidad de tomar en consideración las opiniones externas en el diseño y en la gestión de la acción social. La empresa que quiera desarrollar una buena política de acción social debe estar dispuesta a abrirse a la sociedad y a asumir las exigencias de esa apertura. La acción social congruente conduce a un condicionamiento externo creciente. Algo que supone riesgos.

9. Diferenciación:

Uno de los mayores beneficios de la acción social para la empresa es la diferenciación, lo que exige que la acción social sea diferenciadora: claramente distinguible de lo que hacen otras empresas, muy coherente con la naturaleza y la actividad de la empresa y muy representativa de lo que la empresa es y quiere ser.

10. Foco y concentración:

Todo lo anterior no será posible sin un foco claro que delimite lo más posible la estrategia de acción social. Algo que será tanto más fácil cuanto más concentradas estén las actuaciones: concentración de recursos, muy pocos campos de actuación, muy pocas líneas de actuación en cada campo y todo orientado hacia el foco central. **La buena acción social requiere una apuesta decidida:** lo que potenciará su valor para la empresa y para la sociedad. Aunque una concentración total es difícil, la dispersión conduce a la mediocridad y, por lo tanto, a la pérdida de efectividad.

¿Cómo gestionarla: directamente o a través de una fundación?

Ventajas de la fundación:

Imagen/ Garantía de continuidad/ Profesionalidad/ Planificación.

Inconvenientes:

Alejamiento del núcleo de la empresa y de sus necesidades de gestión y de negocio.



Fuente: Urriolagoitia y Vernis (2008)

La acción social de la empresa

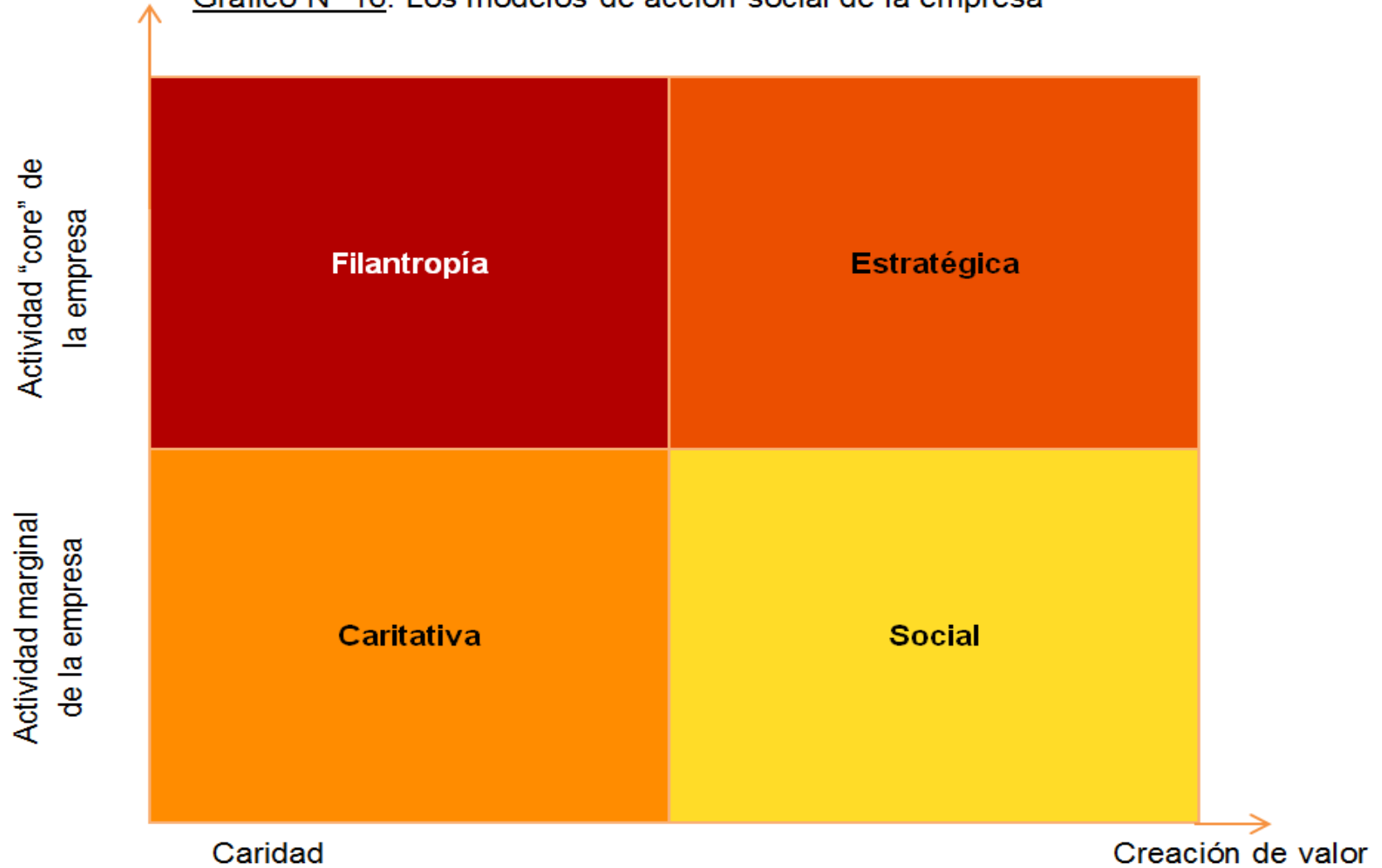
José Ángel Moreno



Europa Mundo
8 de abril de 2015

Cuatro modelos de acción social

Gráfico N° 16: Los modelos de acción social de la empresa



Fuente: Urriolagoitia y Vernis (2008)