



**INTEGRACIÓN.** Proyecto *La gente y la escuela* de Repsol en Venezuela.



**MICROFINANZAS**  
BBVA apoya con los microcréditos diferentes iniciativas.



# COMPROMISO DE FUTURO

Pese a que muchos lo pronosticaban, y es verdad que se han dado algunas bajas, la crisis no se ha llevado por delante las políticas de responsabilidad social corporativa. La importancia de la ética y la transparencia está haciendo que cobre más fuerza como valor empresarial.

POR CARLOS SÁNCHEZ

**P**arecía que iban a convertirse en una de las principales damnificadas de esta crisis por el reducido valor que todavía hoy muchos directivos le confieren dentro de la estructura empresarial. Sin embargo, muchas compañías no sólo han mantenido estos últimos años contra viento y marea sus políticas de responsabilidad social corporativa (identificada por las siglas RSC ó RSE) sino que, en la mayoría de ellas, han adquirido una mayor dimensión tanto horizontal –abarcando nuevas áreas– como vertical –implicando más departamentos y personas de la empresa–. De hecho, el último informe de Forética, que hace un análisis

## SÓLO UN 3% DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS ESPAÑOLAS HA ABANDONADO SU POLÍTICA DE RSC POR CULPA DE LA CRISIS

pormenorizado del sector, señala que el 97% de las grandes empresas españolas ha ampliado sus actividades de RSC en el último ejercicio en ámbitos como la buena gobernanza, la calidad de vida de sus trabajadores o el cuidado del medio ambiente, por decir algunos ejemplos. Sólo un 3% ha abandonado las políticas de acción social.

**EN LAS PYMES,** la realidad es otra. La caída en los ingresos y la necesidad de pensar en el corto plazo ha

obligado a muchas pequeñas y medianas empresas a aparar las labores sociales –en concreto, al 18% del total– y concentrarse en la supervivencia como única política corporativa, olvidándose de cualquier otra iniciativa que no vaya encaminada al saneamiento del negocio. Algo relevante en un mercado como el español, donde el 99,6% del tejido empresarial lo forman empresas que no llegan a los cien trabajadores.

“Estamos asistiendo a la polarización del conocimiento de la RSC en

función del tamaño de las compañías, dejándolo por debajo de su verdadero potencial”, reflexiona Jaime de Silos, director del Informe Forética 2011. Este documento es toda una referencia para conocer la situación real de la responsabilidad social en España. Y aunque es verdad que, entre sus conclusiones, recoge que una de cada tres empresas españolas ha abandonado sus actividades sociales por la crisis, lo cierto es que los recortes más significativos se han dado en aquellas ▶





GRANDES EMPRESAS, GRANDES ACTUACIONES

EMPRESA	HITOS SOLIDARIOS RECIENTES	PRÓXIMOS PASOS
BBVA	La Fundación Microfinanzas BBVA impulsa el desarrollo económico de los sectores más desfavorecidos con microfinanzas productivas. En 2010 atendieron a 600.000 personas y concedieron 432 millones de euros en créditos	Momentum Project, que pretende ser un referente en la capacitación para la consolidación y crecimiento de emprendimientos sociales
EVERIS	La Marcha Solidaria Everis, en la que participan empleados y familiares con el fin de recaudar fondos destinados a diferentes ONG's. Campaña de comercio justo con Intermón Oxfam pro África. Destina 1 millón de euros	Consolidar sus programas de compromiso social y fomento de la investigación con universidades, a través de los premios 'Emprendedores' y 'Ensayo', dotados con 60.000 y 24.000 euros
REPSOL	Mejoras continuas de la seguridad en sus plantas y reducción de los niveles de contaminación medioambiental. Mejorar la calidad de sus instalaciones y las condiciones de trabajo de sus empleados	Dar un impulso a sus relaciones con las comunidades locales donde operan fomentando el desarrollo de las mismas mediante campañas
KPMG	Project Bright, un proyecto compartido de KPMG Europe LLP, que impulsa el compromiso de todas las personas de la firma a través de iniciativas sociales que ayuden a distintas comunidades	Implantar en sus procedimientos de gestión principios de respeto a los derechos humanos, la defensa de los trabajadores, y el medio ambiente
LA CAIXA	Favorecer la inclusión financiera de los colectivos con dificultades para acceder al sistema crediticio tradicional a través de MicroBank, su banco social. La labor solidaria de la Fundación La Caixa: 500 millones de euros en 2010.	Continuar apoyando los proyectos de los emprendedores y las iniciativas solidarias de sus empleados, por medio de la inversión sostenible
DKV	Programa Thao, que consiste en la celebración de un campus para niños en Jerez de la Frontera a favor de la integración y la cooperación, en colaboración con Intermón Oxfam (Trailwalker)	Dialogar con sus grupos de interés (stakeholders) e invitarlos a participar en sus iniciativas solidarias, ampliando su ámbito de actuación
ADIF	Programa Estación Abierta, con 500 actividades que han ayudado a más de seis millones de personas, en sectores como la exclusión social, la cultura, el apoyo a inmigrantes o la solidaridad	Seguir apoyando a ONGs y artistas noveles a través de Estación Abierta, extendiendo su foco de influencia a los lugares donde está presente Adif

EMPRESA	HITOS SOLIDARIOS RECIENTES	PRÓXIMOS PASOS
GAS NATURAL	Día Solidario, una iniciativa desarrollada y gestionada por sus empleados, que donan un día de su sueldo al año. Acceso a la energía a poblaciones con bajos recursos. En 2010 invirtieron en RSC 13,4 millones de euros	Continuar los programas sociales ya iniciados, en coherencia con las líneas estratégicas en inversión social que se han marcado para el futuro
MUTUA MADRILEÑA	Desarrollo e implantación de Programa Azul, un plan de acciones y objetivos para fomentar la protección del medio ambiente, que se extiende a clientes y proveedores. Destinó a ello 6,6 millones de euros en 2010	Mejora en sus programas de RSC e involucración de sus dos mil empleados, a través de programas de voluntariado corporativo
TELEFÓNICA	Apoyo a más de 200.000 menores a través del programa de acción social Proniño, para erradicar el trabajo infantil o el programa EducaRed, para enseñanza de las TICs	Continuar con la implementación interna y externa de su código ético y su cultura corporativa. Extensión de su programa Bravo!
IBERDROLA	El programa Energía para la Solidaridad, que financia 113 proyectos sociales relacionados con la lucha contra la pobreza y la exclusión social. Destina 88 millones de euros a proyectos sociales	Consolidar un esquema de gestión de las relaciones con los grupos de interés en todo el mundo, dado el crecimiento internacional de la compañía
ADECCO	Atención especializada a aquellas personas con mayores dificultades para acceder al mercado laboral (mayores de 45 años, víctimas de la violencia de género, discapacitados...)	Apoyo a ONGs y Fundaciones, con su carera solidaria: por cada 5 km que corren sus empleados, Adecco destina 5 dólares a seis entidades sin ánimo de lucro
CARREFOUR	Acuerdos de colaboración con entidades del mundo social como la Fundación ONCE, la Fundación Exit y Fundación Integra, entre otras. La Fundación Carrefour destina a acciones sociales 3,3 millones de euros	Esfuerzos en contra de la exclusión, y a favor del medio ambiente y el desarrollo productivo
SANTANDER	Concesión de 14.300 becas y más de 180.000 primeros empleos a través de la red Universia. Incentivo de los emprendedores y los proyectos solidarios. Más 148 millones de euros a proyectos educativos	Inversión de 600 millones de euros en los próximos cinco años en educación superior

LOS PROYECTOS CARITATIVOS SÓLO REPRESENTAN EL 5% DE

TODO LO QUE ABARCA EL COMPROMISO SOCIAL

► iniciativas que perseguían un fin exclusivamente caritativo, y que, según los expertos, sólo representan el 5% de todo lo que abarca el compromiso social.

¿Una conclusión negativa? No necesariamente. Parece que la crisis ha limpiado el trigo de la paja, eliminando del mapa a quienes veían la responsabilidad social como algo accesorio, ligado a la filantropía y que buscaba sólo un efecto de visibilidad puntual e inmediato. Han quedado quienes realmente entienden este fenómeno como un elemento más de valor para las empresas. "La responsabilidad social debe estar plenamente integrada dentro del negocio, siendo innovadora y teniendo un impacto evidente a lo largo del tiempo tanto en la sociedad como en la propia compañía", afirma Ana Sáinz, directora general de la Fundación SERES, que defiende la importancia de una correcta gestión de la acción



CONEXIÓN SOCIAL Programa Estación Abierta de Adif en Atocha en 2010.

**9** de cada diez directivos creen que la sostenibilidad será un elemento crucial para el futuro de sus compañías

Fuente: Naciones Unidas

social en la esfera privada.

Además de aclarar el panorama y de dar más peso a esta estrategia en las compañías –el 90% de las grandes firmas tienen un director de Responsabilidad Corporativa, se proponen objetivos y miden su cumplimiento– la crisis ha conducido a una transformación del propio nombre de RSC, que parece estar cayendo en desuso, siendo sustituido por otro mucho más amplio, más multidisciplinar, Responsabilidad Corporativa. Sin más. "A menudo pensamos que la responsabilidad social para una compañía abarca sólo temas solidarios cuando, en realidad, implica muchas más cosas", señala Alberto Andreu, director de reputación y sostenibilidad corporativa de Telefónica.

La responsabilidad empresarial ya no se define con el viejo axioma de devolver a la sociedad parte del be-

Los empleados toman la iniciativa

Banca, alimentación y telecomunicaciones. Son tres sectores muy diferentes entre sí que, sin embargo, tiene una curiosa característica común: aglutinan el mayor número de empresas que realizan más actividades de voluntariado con sus empleados. Ésa es uno de los datos que reseña el último Informe de Voluntariado Corporativo en España que revela, en las grandes cifras, que el 65% de las grandes empresas llevan a cabo este tipo de iniciativas con programas específicos. Basta echar un vistazo a algunas de estas compañías para darse cuenta del esfuerzo humano y material que llevan a cabo. La Caixa, por

ejemplo, a través de Espacio Solidario, ayuda a más de 1.000 trabajadores a ser solidarios en cualquier rincón del mundo. Algo parecido a la labor de la consultora Everis, que anualmente organiza proyectos de ayuda social como su Marcha Solidaria, en la que participan empleados y familiares para recaudar fondos que se destinan luego a distintas ONGs. Lo cierto es que la labor de voluntariado es algo cada vez más demandado por los empleados y ayuda, junto a otros aspectos sociales, a atraer y retener el talento. Otras compañías como Adif, se adaptan a las necesidades peculiares de cada comunidad a través del programa Estación

**EQUIDAD.** Everis apoya a diferentes ONGs y el comercio justo.



Abierta, que pretende –en palabras de su director de reputación corporativa, Juan Pedro Galiano– "potenciar la conexión social de la estación con su entorno y aportar valor allá donde vayan". La ayuda a discapacitados, la información a los ciudadanos, o la promoción de artistas noveles son parte de este ambicioso y original proyecto de Adif.

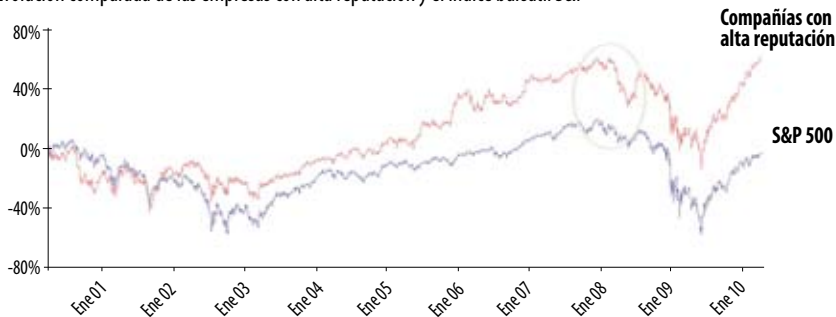
neficio, sino que implica compromisos responsables con clientes, accionistas, empleados, proveedores, instituciones, medio ambiente... Es decir, con las necesidades de todos aquellos colectivos con los que la empresa interactúa y que, en el mundo anglosajón, se definen como stakeholders. Ahí es donde van las grandes compañías en el mundo. Y en España. "Si algo hemos aprendido de esta crisis es que debemos crear empresas más transparentes y útiles para la sociedad, sin comprometer por ello los resultados económicos", dice Gemma Giner, subdirectora de relaciones externas de Gas Natural Fenosa.

No puede ser de otra manera. Lo demanda todo el entorno. Los clientes no aceptan prácticas irresponsables. Los inversores exigen y premian a quienes muestran una mayor transparencia y responsabilidad con toda la sociedad. Y los empleados, cada vez presionan más. "Nuestros propios trabajadores nos imponen cada día estar más concienciados", asegura María Jesús Villa, directora de marketing de la consultora Eve-

**EL 30% DEL VALOR BURSÁTIL DE UNA COMPAÑÍA RESIDE EXCLUSIVAMENTE EN SU REPUTACIÓN**

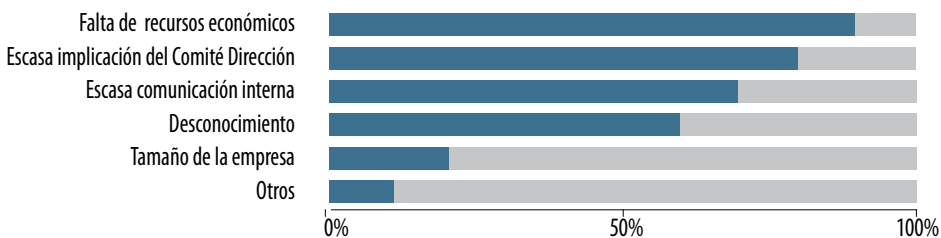
**TENER BUENA IMAGEN SALE A CUENTA**

Evolución comparada de las empresas con alta reputación y el índice bursátil S&P



Fuente: Reputation Institute, revista Fortune

**PRINCIPALES FRENO**



Fuente: Fundación Adecco

**Comunicando en las redes sociales**

Proactividad e identificación. Dos ideas básicas para explicar la importancia de lograr una correcta integración de las políticas de acción social dentro de la comunicación que las empresas llevan a cabo en redes sociales como Facebook, LinkedIn o Twitter. Sin embargo, parece que todavía queda mucho por recorrer, a juzgar por un reciente estudio de Global Alliance en colaboración con IE University, Cambridge y la IULM italiana, que revela que sólo el 12% de las empresas españolas

utiliza las redes sociales para explicar sus acciones solidarias. "Las empresas deben ser conscientes de que los usuarios acudimos a la Red no sólo a buscar información, sino que leemos las fuentes, compartimos y opinamos", asegura Irene Tato, directora de la consultora Salud y Comunicación. Para los expertos, los entornos 2.0 están ayudando a que los consumidores valoren más las noticias que leen al sentirse integrados en ellas. "La RSC consiste en

**90%**  
de las grandes empresas españolas tienen un responsable de la RSC, se proponen objetivos y miden resultados

Fuente: Club de Excelencia en Sostenibilidad

mejorar la cultura de una organización; algo muy en consonancia con el espíritu de las redes sociales", asegura Laura Illia, profesora del IE School of Communication.

ris. Este nuevo modelo empresarial, que aúna competitividad y progreso, pretende mejorar la reputación de una compañía aumentando el valor de marca y su diferenciación en el mercado.

**VENTAJAS REALES.** Los resultados parecen dar la razón a las empresas que apuestan por implementar una adecuada política de responsabilidad. Porque eso se traduce en una mejora de la imagen, de la reputación y –aquí está la gracia–, tiene un premio en la cotización de la compañía. Según diversos estudios, el 30% del valor bursátil de una firma reside en su reputación. Y este concepto no sólo incluye temas solidarios, sino, que también implica ser transparentes, respetuosos con el medio ambiente, actuar con principios éticos dentro y fuera de la casa, velar por las normas... y un largo etcétera de valores que debe recorrer la organización de arriba a bajo. "El verdadero reto a largo plazo para una compañía es ser sostenible en el tiempo haciendo que la RSC esté presente en toda la cadena de valor", dice Toni Ballabriga, director de responsabilidad corporativa de BBVA. Porque eso, a la larga, se convierte en una ventaja adicional. "La sostenibilidad no está reñida con la competitividad y por ello debemos aspirar a valorarla junto a otras magnitudes como el ahorro de costes, mayores ingresos o una mayor satisfacción de los clientes. Para buscar la excelencia en su sector, las compañías del mañana no sólo deben luchar por incrementar el beneficio, sino, además, por mejorar su competitividad creando valor a través de una adecuada gestión social", asegura Felix López de Iturriaga, catedrático de la Universidad de Valladolid.

Un modelo de negocio que debe contar con el apoyo de la organización, de los directivos y con el compromiso de toda la sociedad. Sólo así será posible ganar dinero y generar riqueza y bienestar.





# MIRAR ADELANTE SIN OLVIDAR LAS RAÍCES

Llevan muchos años demostrando su compromiso con la sociedad a través de la vitalidad de su obra social. Ahora, su conversión a bancos obligará a muchas cajas a definir las líneas maestras de su política de responsabilidad corporativa.

POR CARLOS SÁNCHEZ

**H**ace mucho tiempo, cuando nadie en España hablaba de responsabilidad social corporativa y sus variantes, las cajas de ahorros ya estaban destinando enormes recursos y esfuerzos a la obra social. Era parte de su propia naturaleza. Un compromiso que, estos últimos cinco años, ha supuesto al sector una inversión total –entre obra propia y en colaboración con otros organismos– de 8.646 millones de euros. Sólo en 2010, destinaron 1.492 millones de euros, el 20% de su beneficio tras descontar impuestos y reser-

vas. Así lo obligaba la ley. Sin embargo, ahora, con la transformación en bancos de muchas cajas, éstas deberán canalizar sus compromisos sociales a través de fundaciones separadas del negocio financiero. Y surge la duda de si todas podrán mantener este esfuerzo económico, ya que en el futuro tendrán accionistas que les pedirán cuentas de todo, incluida la obra social.

“Es bastante probable que se produzcan recortes en el presupuesto social de los nuevos bancos, tanto por la mayor sujeción a la voluntad de los accionistas, como por la falta de obli-

gación legal de invertir en estas partidas”, señala Félix López de Iturriaga, catedrático de la Universidad de Valladolid. Con su transformación en bancos, además de quedar sometidas a las presiones del mercado, las cajas no podrán perder de vista las prácticas de la competencia, en este caso, los bancos que –no hay que olvidar– reparten, de media, la mitad de su beneficio en dividendos a los accionistas. ¿Llegarán los recursos de las cajas para todo? ¿Seguirá la obra social como hasta hoy?

Si algo definía tradicionalmente la obra social que realizaban las cajas eso era la capilaridad. Sus proyectos y ayudas beneficiaban por igual tanto a minorías sociales como a la clase media, actuando tanto a nivel nacional como en los distintos muni-

cipios y regiones, por pequeños y despoblados que estuvieran. Un abanico de proyectos tan diverso que abarca desde becas para estudiar ▶



**SIN LÍMITE DE EDAD** Cibercafé en el Centro de Mayores de La Caixa en Madrid.



**A PESAR DE LA RECESIÓN, LA OBRA SOCIAL HA CAÍDO EN MENOR PROPORCIÓN QUE LOS BENEFICIOS DEL SECTOR**



**45%**  
de los recursos solidarios del sector va a actuaciones de asistencia social y sanitaria  
Fuente: Ceca

**SIN BARRERAS**  
Programas de Unicaja para los mayores. Bankia fomenta el espíritu deportivo. La Caixa, con los niños.



► en el extranjero, a la restauración de una solitaria ermita en mitad de Castilla La Mancha, por poner solo dos ejemplos. Varios datos. El año pasado, la obra social de las cajas contribuyó a que se llevaran a cabo casi 200.000 actividades y se crearan 33.000 puestos de trabajo, permitiendo a muchas personas hacer realidad sus sueños. En asistencia social y sanitaria hubo casi 30 millones de beneficiarios. Éste es el caso por ejemplo de Josep, un anciano de Calldetenes, cerca de la localidad barcelonesa de Vic, que lleva toda su vida entre hoces y azadas. Bien ganada su jubilación tras sesenta años trabajando en el campo, quería seguir aprendiendo y pasar más tiempo con sus paisanos, pero se sentía incapaz de salir del pueblo por culpa de sus maltrechas rodillas. Gra-

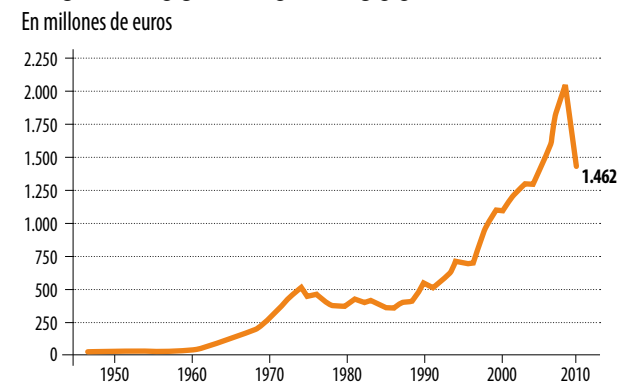
**La Caixa: microcréditos y mucho más**

Favorecer la inclusión financiera a personas con dificultades para acceder al crédito y compromiso social que ayude a las minorías a hacer realidad sus sueños empresariales. Bajo estas premisas, La Caixa, a través de su Fundación, lleva mucho tiempo poniendo al servicio de los más desfavorecidos líneas de financiación, para cubrir sus necesidades económicas. Una tarea que cobró un nuevo impulso en 2007 con el nacimiento de Microbank,

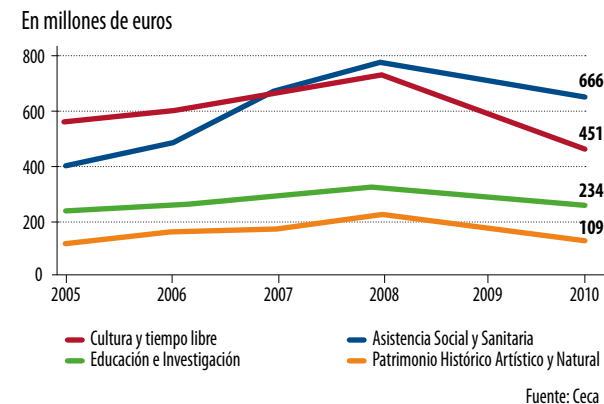
el banco social de La Caixa, que solo el curso pasado concedió más de 36.800 microcréditos, casi la mitad de ellos a mujeres. En los últimos cuatro años, La Caixa ha destinado 2.000 millones de euros a programas sociales, educativos, culturales y científicos, que van desde la rehabilitación del patrimonio histórico, hasta las ayudas para vacunas en países pobres, becas para estudiar en el extranjero y las actividades culturales y

científicas de CaixaForum y CosmoCaixa. La entidad catalana es la primera fundación privada española, la segunda europea y la quinta del mundo. Por sí fuera poco, y a través de la plataforma Espacio Solidario, se han puesto en marcha proyectos ideados por sus propios empleados, y que se canalizan también por medio del voluntariado corporativo que, a finales de 2010, contaba ya con la participación desinteresada de más de 3.000 participantes.

**EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS DESTINADOS A LA OBRA SOCIAL**



**INVERSIÓN POR ÁREAS**



cias a Caixa Penedés, entre 2006 y 2009 se rehabilitó el centro ocupacional que la Asociación San Tomás-Parmo de Vic tenía en el pueblo. Tres años y 137.000 euros después, Josep y sus amigos disponen de unas modernas instalaciones de 950 m2 en las que convivir y disfrutar.

“La obra social ha perseguido la generación de beneficio social sin renunciar a la creación de valor”, afirma Juan José Durán, catedrático de la Universidad Autónoma de Madrid. Quizá por ello, y especialmente en los últimos años, además de ayudar a colectivos y minorías en dificultades, como el caso de Josep, las políticas las cajas han ido girando su enfoque. En

**x2**  
se ha multiplicado la obra social de las cajas en una década, ampliando su abanico de actividades  
Fuente: Ceca

2000, el 46% de los recursos iba a cultura y tiempo libre; ahora esto absorbe solo el 32% del presupuesto porque ha sido desplazado por la asistencia social y sanitaria (45%)

**UN FUTURO POR DEFINIR.** Aunque el sector se transforme y, con él, la obra social, es difícil que su compromiso responsable muera. Sobre todo en las entidades más sólidas. “Es previsible que la obra social pierda importancia, aunque será en beneficio de un replanteamiento de la RSC buscando una gestión profesional pero también ética y socialmente respetuosa”, afirma López de Iturriaga. Es decir, que, por la necesidad de ajustar costes y atender dividendos, las políticas sociales pueden ser más selectivas y austeras en el futuro, pero no mucho más. El mercado también les exigirá man-



**PUNTOS DE ENCUENTRO**  
Banca Cívica organiza eventos para que las organizaciones sociales den a conocer sus proyectos y causas.

**Banca Cívica: humanidad y transparencia**

*Es tu dinero y tú decides.* Éste es el eslogan con el que Banca Cívica quiere demostrar a clientes, accionistas y a sus propios empleados su seña de identidad. Porque, de alguna manera, esta agrupación de cajas lleva grabado hasta en el nombre, Banca Cívica, la responsabilidad social. Un compromiso que tiene dos ámbitos de actuación

principales: por un lado, máxima transparencia en sus cuentas y en las inversiones y gastos que se realicen; por el otro, libertad total para que sus clientes decidan cómo y a qué destinar el dinero que la entidad financiera otorgará a ONGs y proyectos sociales. Para implementar este modelo de negocio, se ha creado lo que llaman Cívica Redes,

una unidad especializada que gestiona más de 6.000 entidades sociales y en la que trabajan casi 200 asesores financieros. Su misión es ayudar a las entidades sociales a atraer clientes y conseguir así recursos para sus causas. Transparencia y participación, dos conceptos clave que guiarán a Banca Cívica en los próximos años.