

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA, MARKETING DE RELACIONES Y POLITICA DE RECURSOS HUMANOS: EL GASTO SOCIAL DE LA EMPRESA

Mamen Valor

Profesora colaboradora Universidad San Pablo – CEU
Departamento de Economía de la Empresa

EL CONTEXTO: DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA AL MÁRKETING DE RELACIONES

Una aclaración previa

El discurso sobre responsabilidad social de la empresa se ha confundido y se confunde con el de la ética de la empresa (Business Ethics o BE¹) y, sin embargo, son dos áreas diferentes, con puntos comunes. Conviene tener muy presente que tanto la responsabilidad social de la empresa como, incluso, la responsividad social de la empresa (en lo que comporta de actitud anticipatoria) dependen de los valores sociales tal y como se dan de hecho y no presuponen la necesidad ni las exigencias de ningún momento reflexivo o analítico de carácter ético (Lozano, 1999:112). Y esto es lo característico de la responsabilidad social de la empresa, el que se trata de un concepto relativo, que depende de las demandas concretas de una sociedad. Supone llevar la conducta de la empresa a un nivel congruente con las normas, valores sociales y expectativas de resultado que prevalecen en un momento o espacio dado (Boatright, 1993).

Las consideraciones de este trabajo pertenecen al discurso sobre responsabilidad social, entendiendo con Lozano que la responsabilidad social ha de ser un elemento interno de la ética de las organizaciones. Sobre todo porque la responsabilidad social necesita de un marco ético que ayude a delimitar su contenido (la licitud de las demandas sociales) y ofrezca herramientas para la resolución de conflictos entre públicos y responsabilidades (sobre gestión del conflicto véase Argandoña, 1994; Dawson y O'Boyle, 1992).

SISTEMATIZACIÓN DE LA RSE COMO DISCIPLINA 1950-1990

La responsabilidad social de la empresa (en adelante, RSE) nace como disciplina con la publicación del libro de *Borden Social Responsibilities of the Businessman* (Carroll, 1999) en 1953, aunque se han encontrado referencias anteriores (Bernays, 1923).

En cuanto al proceso de sistematización (seguimos a Frederick, 1986 y Carroll, 1999), el discurso sobre la RSE pasó por una *primera etapa filosófica (1950-1960)*,

¹ En castellano se utilizan los términos *ética empresarial*, *ética de los negocios*, *ética de la empresa*, *ética de las organizaciones* e incluso *ética económica* con el mismo contenido que *business ethics*. Elegimos el vocablo inglés porque resulta mucho más claro.

donde se trata de definir qué es RSE como concepto abstracto, al tiempo que se replanteaban los fines de la empresa y de la economía. Se concluye que RSE hace referencia a la obligación ética o moral, voluntariamente asumida por la empresa como institución hacia la sociedad en su conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa. (Castillo, 1985). Solo con esta definición, parece que estamos evocando una organización como organismo, en el sentido que le daba Pérez López. Cuando la empresa trate de satisfacer necesidades actuales y futuras estará más cerca del modelo antropológico de empresa (Pérez López, 1993)

En la *década de los setenta* se especifican cuáles son las responsabilidades de la empresa. Al mismo tiempo, se traslada el discurso filosófico a la gestión empresarial: se empieza a hablar de responsividad social de la empresa (en referencia a la actitud anticipatoria y proactiva ante las demandas sociales que debe mantener la empresa) y de resultados sociales (corporate social performance).

Varias han sido las propuestas de concreción de las responsabilidades sociales de la empresa (Castillo Clavero, 1996; Carroll, 1998; Serrano Martínez, 1981; Bowie y Duska, 1990). Según el Committee for Economic Development de 1971 (en Boatright, 1993) la empresa tiene tres niveles de responsabilidad:

- 1) *Responsabilidades básicas derivadas de la función económica*: producción, empleo, crecimiento económico.
- 2) *Atención al cambio de valores y prioridades sociales*: conservación del medio ambiente, relaciones laborales, información a consumidores...
- 3) *Responsabilidades poco conocidas que debe asumir para vincularse más a la actitud de cambio del entorno social*: pobreza, cuestiones urbanas.

En una *tercera etapa (1980)* se integra el discurso sobre RSE en la dirección estratégica, a través de la teoría de los stakeholders. La empresa debe atender no solo a los accionistas sino a todos los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad tendente al logro de los objetivos de la compañía (Freeman, 1988 y 1984; Mitroff, 1982).

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA HOY

Las referencias a la RSE han disminuido y ya no se concibe como disciplina autónoma. Pero no han desaparecido: se han integrado en el discurso sobre Business Ethics y en las nuevas teorías de gestión empresarial, concretamente en el marketing de relaciones. Las aportaciones de esta corriente trascienden la función comercial de marketing; el marketing de relaciones aparece como un nuevo paradigma de la gestión empresarial.

El contenido de responsabilidad social de la empresa se reduce hoy a dos aspectos (Boatright, 1993: 397; Davis, Frederick y Blomstrom, 1988):

- 1) *Filantropía*: donaciones a actividades de interés general.
- 2) *Buena gestión (trusteeship)*: no malgastar los recursos de la sociedad, sino administrarlos sabiendo que se hace en beneficio de otro (está implícito en el concepto inglés de trustee).

MÁRKETING DE RELACIONES: NUEVO PARADIGMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

El cambio de paradigma viene determinado por los cambios del entorno, especialmente:

- *La turbulencia de los mercados*, que ha llevado también a que la literatura se concentre en la primera responsabilidad de la empresa (la económica). De hecho, las organizaciones que antes promovían la responsabilidad social de la empresa (The Conference Board, the Business Roundtable, The Rotary Club) ahora eluden el tema: la competencia ha sustituido a la responsabilidad social como primer problema (Smith, 1994).
- *La re-interpretación de los fines de la empresa* en el marco de la Economía social de mercado. Se cree que la empresa debe conseguir objetivos de tipo económico y objetivos de tipo social. No son los primeros más importantes que los segundos, como tampoco debe procurar objetivos sociales a costa de tener pérdidas continuadas. El beneficio, como objetivo económico, derivará de la consecución de otras metas.
- *El cambio en las condiciones de demanda*, propio de sociedades hiperindustrializadas. La calidad de los productos y servicios se da por supuesta. Los clientes piden más a la empresa: que contribuya a elevar el nivel de bienestar general de la sociedad y al perfeccionamiento de los individuos.

El márketing de relaciones hace referencia a una concepción de la organización cuyo fin es el establecimiento, mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones con los clientes y otros socios, de forma que se consigan los objetivos de ambas partes. Esto se lleva a cabo a través de un mutuo intercambio y cumplimiento de las promesas (en Coviello et al, 1997).

El márketing de relaciones se complementa con la acertada puntualización de Kotler (1999): las organizaciones deben identificar las necesidades, deseos e intereses de sus públicos objetivos, suministrarlos de manera más efectiva que la competencia y de forma que preserven o realcen el bienestar a largo plazo de los consumidores y la sociedad.

Los otros socios son los stakeholders clave para la empresa: empleados, directivos, accionistas, proveedores, distribuidores, comunidad local etc.

De este nuevo paradigma se deriva que (adaptado de Sánchez Pérez, 2000: 53):

- *La relación comercial constituye un proceso de creación de valor*. Valor como constructo con una dimensión positiva y otra negativa que son comparadas por el cliente (Bigné et al, 2000) o stakeholder afectado.
- *La empresa debe satisfacer objetivos individuales y organizacionales*.
- El resultado de la relación de intercambio no puede venir presidida por un planteamiento de maximización del beneficio discreto, es decir, de búsqueda de un óptimo en cada intercambio. Más bien, es necesario plantear la rentabilidad en un sentido amplio y en un horizonte de largo plazo. Esto implica el *posible sacrificio de beneficios en determinadas circunstancias*.
- El márketing adquiere una responsabilidad, si cabe, de mayor intensidad, al ser plenamente reconocido el papel de dirección estratégica que tiene, *coordinando el conjunto de actividades orientadas a la relación de intercambio*.

Aunque muchos sostienen que la promesa es el concepto central de la relación (Sánchez Pérez et al, 2000), nos parece más adecuado el enfoque que hace Achrol (1997). Según este autor, las organizaciones tienden a convertirse en redes; la red tiene que ser considerada como una minisociedad de relaciones de intercambio, recíprocas e interdependientes, caracterizadas por la contención de poder, el compromiso, la confianza, la solidaridad, la mutualidad, la flexibilidad, el mantenimiento del rol y la armonización del conflicto.

La relación se basa, pues, en algo más que en las “promesas hechas-promesas cumplidas”. En concreto, los pilares que sustentan la relación de la organización con los demás stakeholders son:

- La *confianza*, que proviene de la creencia que los dos miembros de la relación mantienen sobre la sinceridad y lealtad del otro, así como el que se abstendrán de comportamientos oportunistas.
- La *solidaridad* o sentimiento de unidad entre los miembros de la red, sentimiento que aparece cuando la relación se basa en las mismas responsabilidades y los mismos intereses.
- La *mutualidad*, es decir, que los miembros actuarán en interés del bien común y que las ganancias y los sacrificios se distribuirán con equidad.
- El *compromiso*, que viene dado por la unión psicológica o la identificación stakeholders-empresa. Los individuos desarrollan un compromiso afectivo por las organizaciones a las que cree pertenecer (...) y donde participa activamente en la determinación de su futuro. La identificación con la organización es el grado de coincidencia entre el autoconcepto de un individuo y los atributos o creencias que atribuye a una organización.

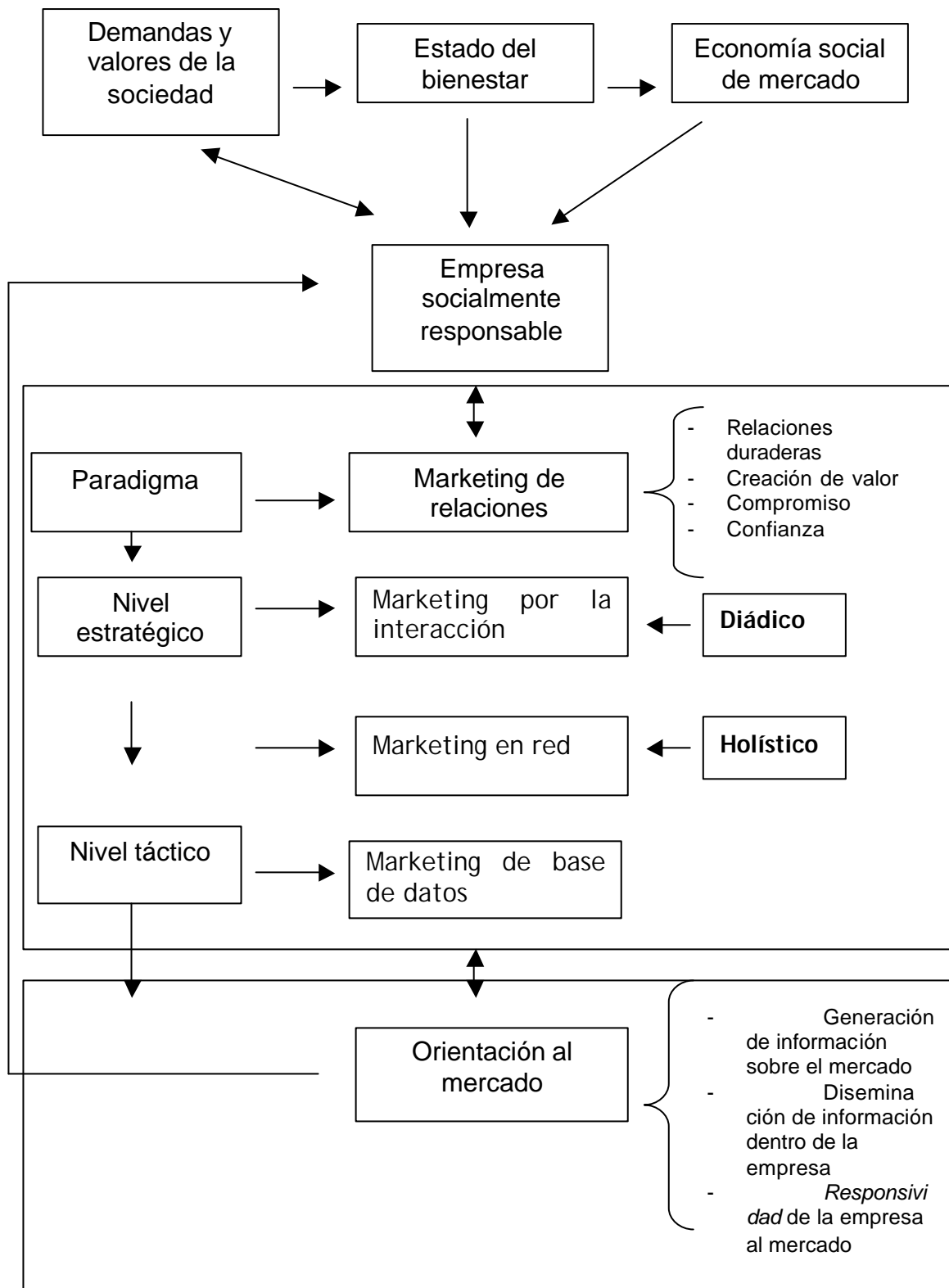
El marketing de relaciones asume la RSE y la integra en la gestión empresarial. La relación no se reduce a lo meramente económico ni pretende solamente la satisfacción de necesidades físicas. Los consumidores (o los demás stakeholder) no pueden ser considerados ya como simples individuos a los que hay que satisfacer sus necesidades, sino, más bien, como personas integradas en una sociedad (Fernández Villacastín, 1997: 15) con un credo, unas normas, unos valores (entendidos como las convicciones o creencias estables en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o su finalidad social contraria, García y Dolan, 1997: 62). La empresa cumplirá con su responsabilidad económica a través de la identificación y el compromiso con esos valores, creencias y normas (y con los individuos que los poseen) y la construcción de una relación duradera basada en la confianza y la estima mutua.

El marketing de relaciones asume también las consecuencias del debate sobre RSE:

- Entiende que la *empresa es persona moral*. Se asume que la organización es un todo distinto de la suma de sus miembros cuando se habla de imagen y cultura corporativa, objetivos individuales y organizacionales etc.
- El *rechazo del modelo friedmanita* (Friedman, 1966; Beaumol, 1993) (empresa por y para los beneficios; empresa por y para los accionistas) está implícito en este nuevo paradigma, en el que se atiende las demandas de todos los stakeholders y no se busca maximizar el beneficio a corto plazo sino la construcción de relaciones duraderas y sólidas. Por otro lado, *resuelve*

satisfactoriamente la dicotomía que algunos autores tienen: si soy *responsable pierdo dinero*; la empresa puede conseguir su primera responsabilidad (eficiencia económica) atendiendo y respondiendo a las demandas de la sociedad, porque el fundamento de la relación será la identificación con los valores y creencias de los stakeholders; así, la empresa arbitra medios para obtener información sobre estos públicos, la distribuye, e implementa acciones en respuesta a esa información. A esta triple tarea (obtener, diseminar información del mercado y responder a la misma) se le denomina *orientación al mercado* (Kohli y Jaworski, 1990).

- Este nuevo paradigma de gestión *es más coherente con el modelo socio-económico de empresa* (Llano, 1997; Domingo, 1994; Melendo, 1990) y *con el modelo antropológico de empresa* (Gómez, 1999; Argandoña, 1997b; Pérez López, 1993).



Fuente: elaboración propia

MÁRKETING DE RELACIONES Y RECURSOS HUMANOS

El nuevo paradigma de gestión empresarial lleva a un cambio en la gestión de los recursos humanos (Huete, 1997: 30). Aunque el cambio coincide en todo con el marketing de relaciones, algunos lo han denominado también dirección por valores (García y Dolan, 1997). Lo definen como una herramienta de liderazgo para avanzar en la gestión de los aspectos humanos de los cambios organizativos (...), liderazgo legitimador del empleo de recursos orientados a consolidar los puntos fuertes y reforzar los puntos débiles de la empresa mediante la construcción colectiva de nuevas creencias y valores que sustenten nuevas estructuras, nuevos procesos internos y una nueva política de personas.

Se parte de la convicción que la eficacia económica (primera responsabilidad de la empresa según la propuesta del Committee for Economic Development) implica sobre todo a dos públicos: clientes y empleados. La cadena de lealtad se amplía, para incluir al capital humano (Aguirre y Aparicio, 2000: 85; Huete, 1997).

La aplicación a la empresa del nuevo paradigma implica (Huete, 212, 1997):

- 1) *modificar la cultura corporativa* introduciendo creencias, pautas y valores deseables para la organización, y lograr que los miembros de la organización *se identifiquen con ella*. La construcción de cultura corporativa debe hacerse sobre la autonomía de sus miembros, respetando su dignidad e iniciativa personal (en Lozano, 18, 1999). Por eso, la segunda tarea es...
- 2) *...modificar la política de gestión de recursos humanos*, clasificando las expectativas y objetivos de los miembros para gestionar una parte de su satisfacción en el puesto de trabajo

Hay una práctica que, además de ser una expresión de la responsabilidad social de la empresa, resulta especialmente válida para afrontar los cambios derivados del nuevo paradigma en la gestión de los recursos humanos. Nos estamos refiriendo al gasto social de la empresa. El gasto social, en la mayoría de los casos, consigue los objetivos de la organización y los objetivos individuales al mismo tiempo. Dado que la mayoría de las empresas no cuentan entre sus motivos para el gasto social la actuación sobre los recursos humanos (Projecció, 2000; F. Empresa y Sociedad, 1997; Davis, Frederick y Blomstrom, 1988), parece necesario explicar las consecuencias de esta práctica en los stakeholders y, sobre todo, en los empleados.

EL GASTO SOCIAL DE LA EMPRESA

Podemos definir gasto social como la colaboración voluntaria de la empresa con actividades de interés general - distintas de los procesos de producción y comercialización que constituyen su función principal - sea dicha colaboración directa o mediata - a través de otra entidad no lucrativa o del Estado - se haga con una cantidad en metálico, con la aportación de bienes o la cesión de personal, tenga o no la empresa un interés comercial a corto plazo, lo explote comunicativamente o no.

El gasto social es una de las muchas formas con las que la empresa puede contribuir al bien común y es cierto que, en muchos casos, puede no ser la necesidad más inmediata (Gallo, 1980). El gasto social es una actividad discrecional de la empresa: no está obligada a resolver los problemas de la sociedad, a no ser que ella misma haya contribuido a crearlos; en tal caso tiene obligación moral de dedicar

recursos para corregir los efectos y compensar a la sociedad por sus acciones (Shaw y Post, 1993). El gasto social de la empresa se ha juzgado ilícito (legal y moralmente) por tres motivos; porque:

- 1) es un robo a los accionistas
- 2) una usurpación del rol del Estado: solo él tiene el derecho y el deber de administrar el gasto social
- 3) la empresa lo hace por imagen, no por altruismo.

Estos motivos han sido contestados por el mismo Estado (el poder legislativo, ejecutivo y judicial), la literatura y las encuestas de opinión a clientes y directivos, pero el debate no está cerrado. Sin embargo, si el ambiente moral de la empresa está formado por una serie de normas, instituciones, costumbres y declaraciones formales y actuaciones de hecho, donde las obras cuentan mucho más que las palabras (Argandoña, 1994), el gasto social, como forma de poner en práctica los valores y creencias de la empresa recogidos en el credo, es una práctica legítima y eficaz.

El gasto social supone la integración de las tres responsabilidades a las que aludía el CED en 1971, ya que permite conseguir la eficiencia económica, atendiendo a los valores, demandas y problemas de la sociedad.

Que ésta es una reclamación de la sociedad lo prueban muchas encuestas de opinión (F. Empresa y Sociedad, 2000 y 1997; Cone/Roper, 1997). Los españoles creemos que la empresa debe, después del Estado, ocuparse de las actividades de asistencia y protección social. Lo que más preocupa es el trato que reciben los empleados (salud y seguridad, empleos fijos y estables, trato justo, inversión en formación y educación), seguido del respeto de los derechos humanos, el cuidado del medio ambiente, la atención de las opiniones y problemas del público o la colaboración para resolver problemas sociales.

Los empleados también están dispuestos a colaborar con proyectos de ayuda (F. Empresa y Sociedad, 1997: 46): 6 de cada 10 darían un día de su sueldo al año; un 31% preferiría una aportación mensual fraccionada.

Además, el gasto social incide en la eficiencia económica: es un factor importante en la decisión de compra para un 89% de los ciudadanos europeos, y especialmente para los españoles: uno de cada tres estaría dispuesto a pagar un sobreprecio por productos que respeten criterios sociales y medioambientales. Estudios en otros países confirman la importancia del gasto social en la decisión de compra (Paul et al, 1997).

Consecuencias para la empresa

Y es que el gasto social tiene consecuencias muy positivas para la empresa (Buckley, 2000; Lipovetzky, 1997; Carroll, 1996; Parés i Maicas, 1994 y 1991; Sleight, 1992; Sybowicz y Magistrali, 1990) .

Cuadro 1. Consecuencias del gasto social en los distintos stakeholders

Clientes	-Reconocimiento social
----------	------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> -Incremento en ventas -Aumento de la notoriedad y simpatía hacia la entidad -Diversifica e intensifica la comunicación externa de la empresa -Construcción de imagen de marca -Posicionamiento social -Buen soporte para la exportación
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> -Incrementa la motivación y el compromiso de los trabajadores sobre todo ante una situación de despido masivo, precariedad de empleo o incertidumbre. -Mejora la comunicación interna -Construye cultura; permite la integración en nuevos marcos sociales a consecuencia de la exportación, globalización, fusiones... Esto se traduce en una reducción de los costes internos de coordinación. -Aumenta el sentido de pertenencia (integra y estimula al personal) -Introduce creatividad en la empresa
Otros stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> -Crea y comunica legitimidad -Crea un clima de confianza -Refuerza y crea un clima social de valoración de la solidaridad -Integración en la comunidad

Fuente: elaboración propia

La investigación empírica se ha centrado en la contrastación de los efectos del gasto social en los clientes. Así, parece que existe alguna relación entre el gasto social y los resultados financieros, pero no ha podido averiguar si es una relación causa – efecto y en qué sentido (Larson, 1995; Reder, 1995; Owen y Sherer, 1993). Otros estudios no encuentran relación alguna entre beneficio neto y la cuantía de las donaciones (Useem, 1988). Respecto a la repercusión en la imagen corporativa, el gasto social aparece como un elemento importante en la construcción de la identidad de la empresa (Brown y Dacin, 1997), especialmente en empresas que han cometido actos antijurídicos en el pasado (Williams y Barrett, 2000; Wokutch y Spencer, 1987)

No hay muchos estudios sobre los efectos del gasto social sobre los empleados, especialmente en lo que concierne la lealtad y la mejora de satisfacción. En general, en las empresas con una buena reputación se refuerza la moral de los empleados y la productividad (Williams y Barrett, 2000); dado que el gasto social mejora la reputación de la empresa, se puede atribuir a las donaciones todos los beneficios que conlleva el tener una buena reputación. Un estudio de Chivas Regal encontró que un 53% de los empleados que habían participado en proyectos de donación de la empresa había aumentado su lealtad hacia la empresa (Compton, 1996). Otra investigación concluyó que la moral de los empleados era tres veces mayor en empresas con un acusado

compromiso social (Mullen, 1997: 45). Entre los efectos del marketing con causa (MCC) se cuenta también la satisfacción de empleados (F. Empresa y Sociedad, 1999; Drumwright, 1996; Varadarajan y Menon, 1988). En España el 65% de las empresas que habían realizado alguna iniciativa de MCC vieron como crecía la satisfacción de los empleados (Estudio realizado por Valores y Márketing para IESE, en García Izquierdo, 2000).

En resumen, el gasto social ayuda a crear un ambiente con el que se identifiquen los empleados; si además se es sensible a sus valores, a su sentido de la justicia, de la igualdad, de la ética, de la compasión, de la apreciación, entonces, ellos te ayudarán a tener éxito (Haas, en Fombrun et al, 2000).

Diseño de la política de gasto social. El papel de los directivos.

La European Foundation of Quality Management ofrece un modelo de calidad como referente para la planificación y gestión del gasto social de la empresa. El modelo se apoya en nueve principios (Abad, 1999):

- *Liderazgo.* El ejecutivo debe inspirar, apoyar y promover el gasto social de la empresa como parte de su cultura para alcanzar objetivos de negocio.
- *Política y estrategia.* Se deben incorporar valores y conceptos de excelencia propios de la gestión empresarial a la gestión del gasto social de la empresa.
- *Gestión del personal.* Se debe promover la participación de los empleados en los programas de gasto social, mediante acciones de formación.
- *Recursos.* Hace referencia a los valores y gestión del gasto social con el fin de conseguir la eficiencia en la gestión.
- *Procesos.* El procedimiento de revisión de la gestión debe garantizar la mejora continua.
- *Satisfacción del cliente.* El gasto social debe satisfacer las expectativas de las entidades con las que colabora.
- *Satisfacción del personal.* Debe satisfacer las expectativas de los empleados.
- *Impacto en la sociedad.* Debe satisfacer las expectativas de las comunidades en las que está presente.
- *Resultados de negocio.* Los resultados de la política de gasto social de la empresa deben satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y empresarios.

Este modelo subraya las consideraciones anteriores sobre la importancia de contar con los empleados y clientes en la definición de la política de gasto social. Además, reafirma el papel fundamental que juegan los líderes y directivos, hecho corroborado por la investigación empírica (www.business-survival.com/reports/NFWBOstudy.htm, 2000; Campbell, Gulas y Gruca, 1999; Boatsman y Gupta, 1996; Wang y Coffey, 1992; Useem, 1988).

La calidad humana del directivo y su compromiso personal con los problemas sociales va a determinar no solo que la empresa dedique parte de sus recursos a actividades de interés general, sino que lleva a la empresa a un punto socio- económico, en el que la organización se pone al servicio de los públicos con los que se relaciona, y de la sociedad en su conjunto, al tiempo que trata de obtener un beneficio económico que permita su supervivencia.

La participación de los empleados en la política de gasto social de la empresa.

La participación de los empleados en la política de gasto social representa una oportunidad para la empresa, en tanto que resulta especialmente útil para conseguir los cambios exigidos por el nuevo paradigma de gestión de los RRHH en dos sentidos:

- 1) Porque es un *vehículo para la construcción de cultura*, que respeta la autonomía del empleado y permite la identificación de los individuos con la organización. Supone, como ya hemos dicho, poner en práctica los valores recogidos en el credo y hacer explícita la finalidad propia de la empresa de servicio a la comunidad (Llano, 1997; Domingo, 1994; Melendo, 1990).
- 2) Porque *educa a los empleados*
 - Les forma en las nuevas habilidades necesarias para la eficiencia económica de la empresa en el siglo XXI. (ver cuadro siguiente).
 - Contribuye a formar el carácter ético de los empleados. Especialmente el voluntariado fomenta la solidaridad (expresión de sensibilidad ante los problemas del entorno), la participación, el compromiso, la responsabilidad, la libertad, la complementariedad, la flexibilidad, la generosidad, la capacidad para el diálogo y el trabajo en equipo (Medina y Tristán, 1999). Por supuesto la virtud de la solidaridad no se adquiere siendo voluntario unas horas a la semana o al año, pero no cabe duda que la promoción de la solidaridad o del voluntariado de empleados, como ejercicio activo de la solidaridad, aporta nuevos valores que hacen más justa y humana la organización social (Chuvieco, 2000:27).

Cuadro 2. Perfil del empleado en el siglo XXI.

Factor	Variables
Profesionalidad	Cuestiones técnicas como dominio de idiomas, títulos, habilidades informáticas.
Desarrollo personal	Capacidad de comunicación, capacidad de trabajo, capacidad de acción/reflexión, realismo y autoevaluación equilibrada, control emocional y tolerancia a la frustración, autoconfianza

Enfoque mental	Capacidad de análisis, capacidad de síntesis, capacidad para organizar la información
Habilidades de gestión	Orientación hacia objetivos y resultados, capacidad para tomar decisiones integrando diferentes variables, colaboración con superiores y con otras áreas, creatividad e innovación, confrontación de situaciones complejas; tolerancia y manejo de situaciones ambiguas
Gestión del cambio	Asumir riesgos, detectar oportunidades, afrontar el conflicto y encontrar soluciones, adaptación a un entorno complejo, visión estratégica
Habilidades de supervisión	Liderazgo, identificación con el rol de mando, dirección del grupo hacia los objetivos señalados, asignando medios, interés por las personas y entendimiento de la motivación, formación y desarrollo de equipo, planificación y organización de actividades, coordinando esfuerzos, delegación y participación
Reconocimiento en base de resultados	Capacidades implícitas en el desempeño del rol directivo.

Fuente: Ordoñez Ordoñez, M: "Presentación", Ordoñez Ordoñez, M. (coord), *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los Recursos Humanos*, AEDIPE y Gestión 2000, Barcelona, 1996

Encuestas de opinión a directivos refuerzan estas afirmaciones (F. Empresa y Sociedad, 1997). Aunque no se cuenta como un objetivo prioritario en la política de gasto social, de las empresas que habían desarrollado actividades de interés general con participación de empleados,

- El 44% creía que daba una dimensión más humana del trabajo,
- El 39% que fomenta su desarrollo personal, sus valores éticos y la unidad entre los empleados, además de enseñar a trabajar en equipo.

La Fundación Empresa y Sociedad promueve en España la integración de los empleados en la política de gasto social de la empresa. En su página web detalla las posibilidades de colaboración (ver cuadro 3) y las prácticas de algunas empresas.

De todas ellas, las actividades de asesoramiento y formación de profesionales del Tercer Sector son, frente a la aportación económica:

- *La forma más eficaz de cooperación*, porque la mejor ayuda es ayudar a los otros a que se ayuden a sí mismos (Carroll, 1996: 437). Este es el principio que guía a las ONG/ONL: fomentar la participación de la comunidad en la generación de soluciones a sus problemas (Medina y Tristán, 1999:29).
- *Expresión (o camino para llegar a) de la empresa ética*, si aceptamos que la ética de la empresa consiste en promover o, por lo menos, no obstaculizar el desarrollo de las personas que forman parte o se relacionan con ella (Argandoña,

1997a). El voluntariado de empleados contribuye a crear un ambiente moral donde los empleados se desarrollan como individuos y como comunidad social, estimulando las motivaciones trascendentes (Llano, 1997)

Cuando la motivación económica no basta para detener la rotación de empleados y directivos (Cinco Días, 6 de abril de 2001; Argandoña, 1997b), atraer a los mejores (Carroll, 1996) o mejorar la productividad, la llamada a la necesidad de trascendencia y autorrealización del individuo parece una de las mejores salidas o la única según Drucker: el único camino para la productividad en trabajos del saber y de los servicios es la asociación con el trabajador responsable; no funciona absolutamente nada más. (Drucker, 1993: 97).

Iniciativas promovidas por los trabajadores	<i>Financiación conjunta de proyectos:</i> la empresa facilita el sistema de recaudación (mediante deducciones en nómina, por ejemplo) y realiza una aportación económica igual a la realizada por el conjunto de sus empleados. Generalmente la empresa establece un límite a su aportación en términos globales o por empleado
	<i>Participación en el diseño y ejecución de la política general de gasto social:</i> en algunas empresas se constituye formalmente un Grupo de Apoyo que se encarga de recoger ideas interna y externamente, facilitar la relación con las organizaciones sociales, coordinar la comunicación interna y proponer mejoras a partir de las expectativas de los empleados
	<i>Asesoramiento técnico voluntario:</i> la empresa permite que sus trabajadores dediquen un cierto número de horas a trabajar como voluntarios en organizaciones sociales a las que prestan su tiempo o asesoran técnicamente a título individual.
	<i>Fomento y apoyo del voluntariado:</i> la empresa no solo permite sino que fomenta el voluntariado que sus empleados realizan a título personal, mediante, por ejemplo, la convocatoria de premios para proyectos de organizaciones sociales con las que colaboran.
Iniciativas promovidas por la empresa	<i>Asignaciones formativas a organizaciones sociales:</i> la empresa se compromete con la profesionalización del Tercer Sector, bien admitiendo a los trabajadores en los programas de formación interna o cediendo personal que presta asesoramiento técnico voluntario a ONG/ONL.
	<i>Asignaciones formativas en grupo a organizaciones sociales:</i> el objetivo es apoyar la formación para el trabajo en equipo mediante una asignación de 3 ó 4 días a organizaciones sociales para realizar un trabajo concreto entre todos.
	<i>Asignaciones a organizaciones sociales en periodos de transición:</i> se desarrollan en momentos en los que se producen cambios significativos en la carrera profesional del trabajador asignado, generalmente a tiempo completo y por periodos entre 6 y 24 meses. Generalmente están asociadas con reestructuraciones de los organigramas de las empresas o con pre-jubilaciones, pero para muchas empresas sigue siendo un sistema importante de formación para las carreras profesionales orientadas a la Dirección.
	<i>Día de trabajo voluntario (Day Challenge):</i> toda o una parte de la plantilla se desplaza a un proyecto social para realizar una actividad determinada, como pintar la sede, acondicionar unas instalaciones nuevas o preparar y atender un rastrillo. Normalmente son trabajos físicos no relacionados con la actividad de la empresa y organizados para que fomenten el trabajo en equipo.
	<i>Participación en Comités directivos de ONG/ONL:</i> la participación formal de profesionales de la empresa en Comités Directivos de organizaciones sociales permite conocer mejor el entorno de la empresa y adquirir una experiencia de gestión estratégica global, incluyendo el desarrollo de la capacidad de negociación con diferentes perfiles personales e institucionales, y del día a día, tanto en la definición de las políticas a seguir como en la toma de decisiones.

	<p><i>Tutorías:</i> las tutorías a directivos de organizaciones sociales o beneficiarios de un proyecto social generan la oportunidad de desarrollar las relaciones interpersonales, la capacidad de escuchar y motivar, las habilidades formativas o las de supervisión. También pueden realizarse tutorías de proyectos tanto en la fase de diseño como en su desarrollo en las que los empleados aportan su conocimiento técnico y empresarial y de gestión.</p>
--	---

Fuente: www.empresaysociedad.org

Algunos ejemplos²

- *Barclays Bank* (www.barclays.es) dedicó el año pasado un día al voluntariado con motivo del Día de la Calidad. Casi medio centenar de empleados colaboró en la rehabilitación de los colegios para niños y jóvenes con problemas de autismo, de la asociación CEPRI. Los empleados además recogieron fondos para la construcción de un nuevo colegio. El banco aportó una cantidad equivalente.
- Coincidiendo con la reunión internacional en España, los empleados y directivos del área de seguros de *Citigroup* (www.citigroup.com) dedicaron una tarde a rehabilitar el colegio María Corredentora, para niños con discapacidad mental. *Citibank*, a través de la Fundación Citicorp, concede microcréditos para que emprendedores de los países más pobres del mundo puedan poner en marcha su propia empresa. Ofrece, además, formación y consejo para el desarrollo de instituciones financieras para el desarrollo comunitario.
- Los empleados del grupo *Unión Fenosa* (www.uef.es) celebran cada año el Día Solidario, donando, voluntaria y anónimamente, un día de su sueldo a proyectos sociales en los que la empresa está presente. La empresa dona una cantidad equivalente.
- El *Grupo JP Morgan* (www.jpmorgan.com), a través de su programa Matching Gift Program, realiza donaciones por el mismo importe y las mismas organizaciones que las realizadas por sus empleados y cónyuges, hasta un máximo de un millón de ptas. por empleado y año, siempre que se trate de ONG/ONL dedicadas a la mejora de las condiciones de vida (salud, educación, servicios humanitarios, arte etc.).
- La consultora *KPMG*, a través del Mentoring Support Programme, colabora con directores de colegios de Reino Unido, ayudándoles en la dirección de los centros.
- *Unilever* ha desarrollado un programa en Galgamuwa (Sri Lanka) por el que colabora con el centro de desarrollo de habilidades, que opera desde 1991.
- *Richards Bay* ha creado una serie de centros de asesoramiento empresarial para apoyar el desarrollo de PYMEs sudafricanas. Estos centros desarrollan varias actividades: asociar los pequeños empresarios con grandes empresas, animar a otras empresas a hacer sus compras a estas PYMEs, establecimiento de un centro financiero que concede préstamos a interés ventajoso o la introducción de formación empresarial en los colegios.
- La empresa *Diageo* (www.diageo.com) ha creado una Fundación con el mismo nombre a través de la cual apoya a ONG/ONL y colabora con proyectos de desarrollo de la comunidad. Uno de sus proyectos (Nuestra gente) se dedica a la promoción del voluntariado de empleados.
- *Levi Strauss* (www.levistrauss.com) promueve la creación de Equipos de Acción Social en la Comunidad. Estos grupos, formados por empleados, analizan las necesidades de los grupos locales y elaboran campañas de recogida de fondos para paliarlas. La empresa concede el 80% del presupuesto total. En España el Comité organizó una campaña de fundraising con el fin de comprar instrumentos

² Estos casos los hemos obtenido de las páginas web de *Fundación Empresa y Sociedad* (www.empresaysociedad.org) y *CSR Europe* (www.csreurope.org) y *CSR Forum* (www.csrforum.org). La red *CECILE* (www.cecile.net en construcción) desarrolla proyectos de promoción del voluntariado de empleados en Europa.

para la Asociación Amigos de la música. Esta asociación organiza actividades de ocio para niños desafortunados en zonas rurales.

CONCLUSIONES

Cuando el comunismo y el capitalismo salvaje han sido sustituidos por la Economía social de mercado como doctrina sustentadora de las relaciones económicas, llega un tiempo conjuntivo, una era de co-opetencia: las empresas solo pueden competir cooperando.

El márketing de relaciones es la teoría de gestión que asume los planteamientos de la Responsabilidad social de la empresa; propugna que la supervivencia de la empresa (su primera responsabilidad) vendrá dada por la creación de relaciones duraderas con los públicos con los que la empresa se relaciona, especialmente clientes y empleados. Las relaciones se basan en una adecuada armonización de objetivos individuales y organizacionales. El marketing de relaciones parte de concebir a la persona como tal y trata de dar respuesta a sus necesidades físicas, sus creencias y valores. Esto se hace especialmente cierto en los empleados. Así, en este nuevo marco, la gestión de los recursos humanos pasa por construir una cultura común, que integre y concilie las demandas y valores del individuo y la organización, y por la satisfacción total del empleado. Se trata de atender a su desarrollo como persona, no solo a su productividad, buscando su perfeccionamiento como ser humano.

El gasto social se presenta como una forma de evidenciar esos valores y creencias de la organización; si se hace bien tiene consecuencias muy positivas en todos los stakeholders y especialmente en empleados, aumentando su sentido de pertenencia, incrementando la motivación y disminuyendo los costes de coordinación.

En el diseño de la política de gasto social, directivos y staff tienen una importancia capital; los primeros porque de ellos depende la orientación de la empresa; los segundos, porque su compromiso llevará a mejor término la colaboración de la empresa con la comunidad.

La participación activa de los empleados en la comunidad, directamente o en colaboración con organizaciones del Tercer Sector, contribuye a la formación del carácter ético del individuo y de la empresa - a su perfeccionamiento - y a la internalización de las habilidades que exige el nuevo paradigma de gestión. Entre otras, el voluntariado permanente hace crecer en generosidad, espíritu de equipo, capacidad de diálogo, responsabilidad, sensibilidad ante los problemas ajenos, creatividad, flexibilidad y compromiso.

Bibliografía

- “Cómo frenar la fuga de ejecutivo”, *Cinco Días*, 6 de abril, 2001
- Abad, J. F., “Las relaciones con la comunidad”, Corral, *Revista del Anuario ADC DIRCOM 1999*, Asociación de Directivos de la Comunicación, Madrid, 1999
- Achrol, R. S., “Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, nº 1, pp. 56-71.
- Aguirre, M. S. y Aparicio, M. G., “Fidelidad al cliente y marketing interno: un modelo ampliado de la cadena de la lealtad”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, nº 3, pp.79-81, 2000.

- Argandoña, A., “¿Qué es lo que diferencia a una empresa ética?”, *Ética y empresa. Un enfoque multidisciplinar.*, Fundación Argentaria y E. Visor, Madrid, 1997^a.
- Argandoña, A., “Ética y participación del trabajador en la cultura de la empresa”, Cortina, A. (coord.), *Ética y empresa. Un enfoque multidisciplinar.* Fundación Argentaria y E. Visor, Madrid, 1997b.
- Argandoña, A., “La ética en la empresa”, *Instituto de Estudios Económicos*, Madrid, 1994.
- Beaumol, W. J. y Batey S. A., *Black Man: Mercados perfectos y virtud natural. La ética en los negocios y la mano invisible*, Colegio de Economistas de Madrid y Celeste Ediciones, Madrid, 1993.
- Bernays, E. L., *Cristalizando la opinión pública.* Gestión 2000 (edición española; 1923 primera edición), Barcelona, 1998.
- Bigné, J. E, Moliner M. A y Callarías L. J, “El valor y la fidelización de clientes: una propuesta de modelo dinámico de comportamiento”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa.* vol. 9, nº 3, pp. 65-78, 2000.
- Boatright, J. R., “Ethics And The Conduct of Business”, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993.
- Boatsman, J. R. y Gupta S., “Taxes and Corporate Charity: Empirical Evidence from Micro Level Panel Data”, *National Tax Journal*, vol. 49, Iss. Pp. 193-213, 2 de junio, 1996.
- Bowie, N. E. y R. F., “Duska: Business Ethics”, Prentice Hall, 2^a edición, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990.
- Brown, T.J. y Dacin P. A., “The Company and The Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses”, *Journal of Marketing*, vol. 61, pp. 68-84, enero, 1997.
- Buckley, “El respaldo empresarial de las artes y el patrimonio en Gran Bretaña”, Ruiz Olabuénaga, J. I. (dtor.), *El sector no lucrativo en España*, Fundación BBV, Madrid, 2000.
- Campbell, L., Gulas C. S y Gruca T. S, “Corporate Giving Behavior and Decision – Maker Social Consciousness”, *Journal of Business Ethics*, nº 19, pp. 375-383, 1999.
- Carroll, A.B., “Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct”, *Business & Society*, vol. 38, nº 3, septiembre, 1999.
- Carroll, A.B., *Ethics and Stakeholder Management.* South-Western College Publishing, 3^a edición, Ohio, 1996.
- Castillo Clavero, A., “Aproximación metodológica al contenido de la responsabilidad social de la empresa”, *ESIC-Market*, nº 93, 1996.
- Castillo Clavero, A., *La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control*, Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 1985.
- Compton, E., “Community Partnerships”, *IPA Review*, vol. 48/4, pp. 42-45, 1996.
- Cone/Roper, “Cause – Related Marketing Trends Report”, 1997.
- Conill Sancho, J., “Reconfiguración ética del mundo laboral”, Cortina, A. (coord.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Visor, Madrid, 1997.
- Coviello, N. E., Brodie R. J y Munro H. J, “Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme”, *Journal of Marketing Management*, nº 13, pp. 501-522, 1997.
- Chuvieco, E., “Reflexiones en torno a la solidaridad”, IV Seminario Social AEDOS, Soto del Real, 2000.

- Davis, K., Frederick W. C y Blomstrom R. L., "Business and society. Concepts and policy issues", McGraw Hill. NY, 1988 .
- Dawson L. D. y O'Boyle E. J., "The American Marketing Association Code of Ethics: Instructions for Marketers", *Journal of Business Ethics*, nº 11, 1992.
- Domingo, A., "Ética de la Dirección", en Cortina, A., *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid, 1994.
- Drucker, P. F., *La sociedad post-capitalista*, Apóstrofe, 1ª reimpresión, Barcelona, 1993.
- Drumwright, M.E., "Company Advertising With a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria", *Journal of Marketing*, vol. 60, pp. 71-87, octubre, 1996.
- Fernández – Villacastín, M.A., *El marketing social de la cultura: difusión y cambio cultural*, Fundación Universitaria San Pablo – CEU, Elche, 1998.
- Fombrum, C. J. et al., "Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risks", *Business and Society Review*, nº 105, 1, pp. 85-106.
- Frederick, W. C., "Toward CSR3: Why Ethical Analysis Is Indispensable And Unavoidable In Ethical Affairs", *California Management Review*, vol. XXVIII, invierno del 1986.
- Friedman, M., *Capitalismo y libertad.*, Rialp. Madrid, 1966.
- "Marketing con causa. Cómo añadir valor a las marcas vinculándolas a proyectos sociales", *Fundación Empresa y Sociedad*, Madrid, 1999
- "La estrategia social de la empresa. Un enfoque de valor", *Fundación Empresa y Sociedad*, Madrid, 1997.
- Gallo, M. A., *Responsabilidades sociales de la empresa*, EUNSA., Pamplona, 1980.
- García Izquierdo, B., "El valor de compartir beneficios", Universidad de Deusto, Bilbao, 2000 .
- García, S. y Dolan S. L., "La dirección por valores", McGraw-Hill – IESE, Madrid, 1997.
- Gómez Fernández, J. M., "Recursos humanos. Fundamentos del comportamiento humano en la empresa", Encuentro en Madrid, 1999.
- Huete, L. M., "Servicios y Beneficios", Deusto, Bilbao, 1997.
- Kohli, A. K., Jaworski B. J. y Kumar A., "MARKOR: A Measure Of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. XXX, pp. 467-77, noviembre, 1993.
- Kotler, P., Cámara D. y Grande I., "Dirección de marketing", Prentice Hall, Madrid, 1999.
- Larson, J., "Sweet charity", *American Demographics issue Marketing tools*, pp. 69-72, mayo, 1995.
- Llano Cifuentes, C., "Dilemas éticos de la empresa contemporánea", F.C.E., México D.F., 1997,
- Lozano, J. M., *Ética y empresa*. Trotta. Madrid, 1999.
- Medina Tornero, M. E. y Tristán Laorden E., "Voluntariado, participación y dinamización social", Ayuntamiento de Murcia y CAM, Murcia, 1999.
- Melendo, T., *Las claves de la eficacia empresarial*, Rialp, Madrid, 1990.
- Mitroff, I. I., *Stakeholders of the organizational mind*, Joey – Bass Publishers., Ohio, 1982.
- Mullen, J., "Performance – Based Corporate Philanthropy: How Giving Smart Can Further Corporate Goals", *Public Relations Quarterly*, pp. 42- 48, verano del 1997.
- Ordoñez Ordoñez, M. (coord), "Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los Recursos Humanos", AEDIPE y Gestión 2000, Barcelona, 1996.

- Owen, C. L. y Sherer R. F, "Social Responsibility And Market Share", *Review of Business*, vol. 15, nº 1, pp. 11-16, verano- otoño del 1993.
- Parés i Maicas, M., "La nueva filantropía y la comunicación social: mecenazgo, fundación y patrocinio", ESERP – PPU, Barcelona, 1994.
- Pares i Maicas, M., "Mecenatge, patrocini i comunicació", ESERP- PPU, Barcelona, 1991.
- Paul K. et al., "US Consumer Sensivity to Corporate Social Performance. Development Of A Scale", *Business & Society*, vol 36, nº, 4, diciembre, 1997.
- Pérez López, J. A., *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp. Madrid, 1993.
- "Directorio 2000 del patrocinio y mecenazgo en España", *Projecció Mecenazgo Social S.L.*, Barcelona, 2000.
- Reder, A., "The Wide World Of Corporate Philanthropy", *Business and Society Review*, Iss. 92, pp. 36-42, invierno del 1995.
- Sánchez Pérez M., Gil Saura I. y Mollá Descals A., "Estatus del marketing de relaciones" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 3, pp. 47-64, 2000.
- Serrano Martínez, J., *El balance social como medio para la información y gestión de la empresa*, Tesis Doctoral, editorial de la UCM, Madrid, 1981.
- Shaw, B. y Post F. R, "A Moral Basis for Corporate Philanthropy", *Journal of Business Ethics*, 12, pp. 745-751, 1993
- Sleight, S., "Patrocinadores. Un nuevo y eficaz sistema de márketing", McGraw-Hill, Madrid, 1992 .
- Smith, C., "The New Corporate Philanthropy: More And More Companies Are Supporting Movements For Social Change While Advancing Their Business Goals", *Harvard Business Review*, vol. 72, nº 3, pp. 105-120, 1994.
- Sybowicz, A. y Magistrali S., "Esponsorización y mecenazgo", *Gestión 2000*, Barcelona, 1990 .
- Useem, M., "Market And Institutional Factors In Corporate Contributions", *California Management Review*, pp. 77 88, invierno del 1988.
- Varadarajan, P. R. y Menon A., "Cause-related Marketing: A Coalignment Of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 58-74 , Julio, 1988.
- Wang J. y Coffey B. S., "Board Composition And Corporate Philanthropy", *Journal of Business Ethics*, 11, pp. 771-778, 1992.
- Williams R.J. y Barrett J. D, "Corporate Philanthropy, Criminal Activity and Firm Reputation: Is There a Link?", *Journal of Business Ethics.*, nº. 26, pp. 341-350, 2000.
- Wokutch R. E. y Spencer B. A., "Corporate Saints And Sinners: The Effects Of Philanthropic And Illegal Activity On Organizational Performance", *California Management Review*, vol. XXIX, nº 2 , invierno del 1987.