



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

La filantropía corporativa y su impacto en las empresas

Autor: Gonzalo Gutiérrez Evans

Directora: Laura Fernández

Méndez

MADRID | Mayo de 2024

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar los impactos generados por la actividad filantrópica de las empresas. Específicamente, busca identificar los impactos generados por la actividad filantrópica corporativa en las propias empresas que la aplican, estudiando la relación entre las distintas posibilidades de ejecución de las pretensiones filantrópicas de las compañías y los distintos efectos que producen. Desde el convencimiento de que la involucración filantrópica empresarial puede tener un impacto significativo en diversas áreas de la empresa, así como en las comunidades impulsadas por esta ayuda, se proponen una serie de recomendaciones basadas en buenas prácticas analizadas. Se pretende con todo contribuir a una mejor comprensión de la cuestión, proporcionar herramientas útiles a las empresas que quieran emprender con éxito esta realidad, y en última instancia, impulsar a las empresas a emprender este tipo de prácticas, tanto para su propio beneficio como para el de la sociedad en general.

PALABRAS CLAVE

Filantropía corporativa, RSC, gestión empresarial, imagen corporativa, altruismo, *stakeholders*, estrategia empresarial.

ABSTRACT

This study aims to analyze the impacts generated by corporate philanthropic activity. Specifically, it seeks to identify the impacts of corporate philanthropy on the companies themselves, studying the relationship between the various ways of executing companies' philanthropic intentions and the different effects they produce. Convinced that corporate philanthropic involvement can have a significant impact on various areas of the company as well as on the communities supported by this aid, a series of recommendations based on analyzed best practices are also proposed. The intention is to contribute to a better understanding of the issue, provide useful tools for companies that want to successfully undertake this reality, and ultimately encourage companies to engage in these practices both for their own benefit and for the benefit of society at large.

KEY WORDS

Corporate philanthropy, CSR, business management, corporate image, altruism, *stakeholders*, business strategy.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	6
1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	6
2. OBJETIVOS.....	7
3. METODOLOGÍA.....	8
4. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	9
5. PARTES PRINCIPALES DEL TFG.....	11
II. UN PRIMER ANÁLISIS DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA	13
1. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO.....	13
2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA.....	15
3. JUSTIFICACIÓN DOCTRINAL DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA.....	16
3.1. TEORÍA INSTITUCIONALISTA.....	17
3.2. TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS.....	17
3.3. TEORÍA DEL STAKEHOLDER.....	18
III. DIFERENTES MODELOS DE EJECUCIÓN DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA: ...	19
1. APORTACIONES DINERARIAS.....	20
2. VOLUNTARIADOS CORPORATIVOS.....	20
3. PROGRAMAS BASADOS EN PRODUCTOS, SERVICIOS O MEDIOS DE PRODUCCIÓN	21
4. PROGRAMAS DE FOMENTO DE LA EDUCACIÓN Y CONCIENCIACIÓN	22
IV. POSIBLES IMPACTOS DE LA ACTIVIDAD FILANTRÓPICA CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS	23
1. IMPACTOS EN LOS RECURSOS HUMANOS.....	23
2. IMPACTOS EN LA CULTURA E IMAGEN EMPRESARIAL.....	25
3. IMPACTOS EN EL RESULTADO FINANCIERO.....	27
4. IMPACTOS EN LAS RELACIONES COMUNITARIAS E INSTITUCIONALES.....	28
5. IMPACTOS EN LA INNOVACIÓN Y EXPLORACIÓN DE MERCADOS.....	29
6. IMPACTOS DEBIDO AL DESARROLLO DE COMUNIDADES.....	30
V. LA FUNDACIÓN ADECCO	32
1. EL GRUPO ADECCO.....	32
2. CONSTITUCIÓN DE LA FUNDACIÓN ADECCO.....	33
3. OBJETIVOS Y MISIÓN	35
4. FINANCIACIÓN Y FUNCIONAMIENTO INTERNO.....	36
VI. RECOMENDACIONES	39

VII.	CONCLUSIONES	42
VIII.	BIBLIOGRAFÍA	44
IX.	ANEXO	48

I. INTRODUCCIÓN

1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La involucración filantrópica de las empresas es una práctica cada vez más extendida y estudiada. Este estudio tiene como objetivo analizar los impactos generados por la actividad filantrópica de las empresas, estudiando cómo estas acciones pueden resultar beneficiosas tanto para las propias compañías como para las comunidades en las que se desarrollan. La investigación examina diversas formas de ejecución de las iniciativas filantrópicas y los efectos que producen en diferentes áreas de la empresa, tales como la mejora de la reputación, el aumento de la lealtad de los empleados y el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad.

Conforme la concienciación de los ciudadanos sobre los problemas sociales aumenta, así lo hace también la presión para que las empresas asuman un papel mayor en el desarrollo social y comunitario. En un contexto en el que la Responsabilidad Social Corporativa se concibe como un estándar básico, la actividad filantrópica corporativa crece exponencialmente a la par que aumentan los estudios sobre sus efectos. Este estudio parte del convencimiento de que la involucración filantrópica puede tener un impacto significativo y positivo tanto en la sociedad como en las propias empresas.

Las empresas que se comprometen con causas sociales no solo cuidan su imagen pública, sino que también pueden obtener ventajas competitivas como mejorar su capacidad de atraer y retener el talento, captar y consolidar nuevos clientes y aumentar la satisfacción laboral de sus empleados. A través de un análisis detallado, el estudio busca proporcionar una comprensión más profunda de cómo las empresas deben diseñar sus programas filantrópicos para maximizar los impactos de estos, tanto en el ámbito externo a la empresa como en el interno. Las recomendaciones ofrecidas están diseñadas para ayudar a las empresas a implementar iniciativas filantrópicas de manera efectiva, asegurando que estas prácticas no solo beneficien a la sociedad, sino que también impulsen el éxito empresarial. En última instancia, este estudio aspira a motivar a más empresas a adoptar la filantropía estratégica, demostrando que estas prácticas pueden ser una herramienta poderosa para el desarrollo sostenible y el bienestar comunitario. Al integrar la filantropía en la estrategia empresarial, las empresas no solo contribuyen a resolver problemas sociales y ambientales, sino que también pueden crear un valor compartido que beneficie a todas las partes interesadas.

2. OBJETIVOS

El principal objetivo de este Trabajo Final de Grado es examinar los impactos producidos por la actividad filantrópica de las empresas, tanto como para estas mismas como en la sociedad, analizando los efectos que pueden producir distintos modelos de campañas filantrópicas corporativas según el contexto en el que se desarrollan. Para alcanzar este objetivo, se desarrollan otros específicos:

- Definir y enmarcar el fenómeno de la filantropía corporativa, estudiando su evolución histórica y sus formas más comunes de manifestación actuales, acotándolo para diferenciarlo de otras prácticas y conceptos similares.
- Estudiar los distintos enfoques desde los que puede abordarse la actividad filantrópica desde el contexto empresarial, identificando los más característicos en el contexto actual y las implicaciones de cada modelo, analizando las razones que motivan a las empresas a emprender actividades filantrópicas y cómo influyen en la estructuración y desarrollo de las campañas filantrópicas corporativas.
- Estudiar los mecanismos y vías a través los cuales las empresas canalizan sus esfuerzos filantrópicos, determinando los diferentes contextos en los que resulta conveniente utilizar unos procedimientos concretos u otros.
- Analizar y profundizar sobre los impactos que genera la actividad filantrópica corporativa, estudiando las distintas áreas de la empresa que pueden verse afectadas, y los beneficios y ventajas competitivas que pueden obtener las empresas a través del desarrollo de planes filantrópicos alineados con otros objetivos empresariales.
- Investigar sobre casos reales de actividad filantrópica por parte de las empresas, analizando sus pretensiones y los impactos generados y estudiando las conjunción de factores bajo los que se dieron, para determinar qué conductas concretas conducen al éxito o fracaso de estas campañas.
- Contribuir al conocimiento teórico de la gestión de la actividad filantrópica en las empresas e identificar posibles retos futuros a los que se tendrán que enfrentar los equipos de gestión de campañas filantrópicas.

1. METODOLOGÍA

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar los impactos generados en las empresas a través de la actividad filantrópica. Con este fin en mente, se ha empleado una metodología de revisión bibliográfica exhaustiva que ha permitido recopilar y analizar información relevante y actual sobre esta cuestión. Así, a través de fuentes como *Web of Science*, la biblioteca y los repositorios de la universidad, artículos académicos, informes o la información corporativa de las propias empresas, se ha compilado la información necesaria para conocer y entender el estado de la cuestión y poder contribuir a su conocimiento teórico.

Se ha identificado, analizado y sintetizado la literatura existente sobre la filantropía corporativa, permitiendo tener una visión global pero exhaustiva sobre el tema. Para la selección de fuentes, se ha seguido un criterio riguroso considerando únicamente aquellas fuentes que presentan un alto nivel de calidad y relevancia en el ámbito académico y empresarial, seleccionando tanto fuentes académicas como fuentes de las propias campañas filantrópicas descritas en la investigación.

Seleccionadas las fuentes, se ha extraído información relevante para este estudio y se ha analizado dicha información de manera crítica para identificar las ideas y las conclusiones más relevantes. Acto seguido, se ha sintetizado e integrado la información y las distintas perspectivas de las fuentes seleccionadas.

Siguiendo un enfoque cualitativo, se ha utilizado un caso de estudio para conocer de una forma más cercana la ejecución de campañas filantrópicas corporativas. Para ello se ha realizado una entrevista a un experto en la materia, Don Francisco Mesonero, Director General de la Fundación Adecco y Director General de Sostenibilidad del Grupo Adecco. Dicha entrevista ha dado la oportunidad de profundizar sobre las aplicaciones de la filantropía corporativa, aportando la visión de una institución con más de 20 años de recorrido. La elección de este método se debe a varios motivos. Por una parte, aunque existe extensiva literatura sobre la filantropía corporativa y sus efectos, se optó por dirigirse a un experto en la materia para que pudiera aportar recomendaciones sobre la aplicación práctica de programas filantrópicos, pues el marco teórico no siempre se ajusta con la realidad. Por otra parte, la entrevista ha servido para conocer el contexto más actual posible de la actividad filantrópica corporativa, pudiendo conocer la visión de un experto sobre este panorama tal y como se presenta a día de hoy. Por último, esta decisión vino inspirada por otros trabajos en

los que se demostraba que el método de entrevista a expertos permite aportar un carácter más personal y diferenciado a la investigación, aportando *insights* difícilmente replicables en otros estudios. D. Francisco Mesonero consintió a que su nombre figurara en la investigación, así como a que la llamada en la que se produjo la entrevista fuera grabada para su análisis posterior.

Por último, se ha pretendido dar un enfoque personal en la investigación con el objetivo de contribuir al conocimiento de la ejecución de programas filantrópicos en las empresas. Para ello se ha llevado a cabo un análisis reflexivo y crítico de la información recopilada con la intención de identificar los escenarios más apropiados para las distintas formas de ejecutar dichas campañas, para así desarrollar una serie de recomendaciones o propuestas para dicha gestión. Este enfoque personal se ha realizado en base a la revisión bibliográfica y a la experiencia profesional y personal, lo cual no significa que se haya dejado de lado la rigurosidad de la investigación, sino que se ha pretendido aportar una perspectiva propia para enriquecer el conocimiento sobre el tema a analizar y contribuir al debate en el ámbito empresarial y académico.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

En las últimas décadas, la actividad filantrópica de las empresas ha experimentado un significativo aumento en importancia tanto por parte de las propias empresas como desde la investigación académica. Los cambios doctrinales en la organización de las empresas, el aumento de la concienciación y preocupación por los problemas sociales, y un mayor reconocimiento de la responsabilidad de las empresas para con la sociedad han puesto en relevancia la importancia de la filantropía corporativa como una forma de generar impactos positivos tanto para las empresas como para la sociedad.

Históricamente, las empresas han realizado actividades filantrópicas como una forma de mejorar su imagen pública a la par que contribuían al desarrollo social, pero en los últimos años la filantropía corporativa ha pasado a ser considerada una herramienta clave para la creación simultánea de valor para las empresas y la sociedad, siendo en este contexto una parte integral de los planes estratégicos empresariales.

Y es que, en la actualidad, las ventajas competitivas que pueden aportar las acciones filantrópicas a las empresas son diversas y numerosas. Desde aumentos de ventas a mayores tasas de satisfacción en los empleados, la actividad filantrópica corporativa genera impactos tanto en los entornos de las empresas como en estas mismas, pudiendo alinearse los objetivos filantrópicos con el resto de los objetivos empresariales para conseguir sinergias beneficiosas. Es por ello que cada vez se dedican más recursos a estudiar y analizar los posibles impactos de distintas estrategias de filantropía corporativa (Liket, K. C., & Maas, K. 2016), dejando muy atrás los días en los que estas se estimaban como meras herramientas de marketing y relaciones públicas.

En el contexto actual, las empresas se enfrentan a importantes desafíos en lo que concierne a su actividad filantrópica. Las expectativas de los consumidores respecto al papel de las empresas han aumentado considerablemente, lo que, unido al aumento de información y preocupación sobre los distintos problemas que se desarrollan en la sociedad, resulta en un aumento de la presión ejercida en las empresas, que se encuentran constantemente bajo el escrutinio del público. Ya no basta con que las empresas dediquen libremente parte de sus recursos a causas filantrópicas, sino que estas acciones son cuidadosamente estudiadas y calificadas por el público, el cual no duda en denunciar y boicotear las campañas que encuentra poco comprometidas o efectivas. Las empresas deben planificar cuidadosamente su involucración filantrópica, pues los impactos resultantes pueden aportar ventajas

competitivas al igual que pueden resultar perjudiciales.

En definitiva, y teniendo en cuenta la creciente conciencia social sobre los problemas que afectan actualmente a la sociedad, y la exigencia de una mayor implicación de las empresas en la resolución de estos, se torna interesante la profundización de esta cuestión para conocer los beneficios que pueden aportar a las empresas emprender este tipo de actividades.

3. PARTES PRINCIPALES DEL TFG

En el apartado que se presenta a continuación, se enmarcará el concepto de la filantropía corporativa, definiéndolo y acotándolo, para a continuación realizar un breve repaso de su evolución histórica, destacando las diferencias con conceptos aparentemente análogos y realizando una primera categorización de sus distintas manifestaciones. Para concluir el apartado, se analizarán los principales enfoques doctrinales que tratan de explicar los motivos por los cuales las empresas emprenden actividades filantrópicas.

En el tercer punto del análisis, se analizarán los principales enfoques doctrinales que tratan de explicar los motivos por los que las empresas emprenden actividades filantrópicas, analizando las teorías más frecuentemente relacionadas con estas prácticas.

En el cuarto punto, se analizarán las estrategias y herramientas que las empresas más comúnmente utilizan para llevar a cabo sus pretensiones filantrópicas, creando una clasificación propia de estas actividades para destacar las diferencias y particularidades de cada modelo.

En el siguiente apartado, se estudiarán de manera conjunta los aspectos más relevantes de la investigación a través de la entrevista realizada a D. Francisco Mesonero, director de la Fundación Adecco. Dicha entrevista brinda la oportunidad de estudiar cómo se estructuran e implantan los programas filantrópicos empresariales y los impactos que generan a través de un caso real. A través de esta conversación con un experto en la materia con más de 30 años de experiencia se pretenden obtener recomendaciones sobre cómo articular programas filantrópicos que verdaderamente ayuden a la sociedad a la par que proporcionen ventajas competitivas a las empresas.

Posteriormente, se harán una serie de recomendaciones sobre cómo estructurar la actividad filantrópica corporativa para obtener el mayor beneficio posible, en base a la información recopilada en las secciones previas.

Y finalmente, en el último apartado se realizarán una serie de conclusiones para sintetizar los aspectos más relevantes y aportar recomendaciones basadas en el conocimiento adquirido durante la investigación.

II. UN PRIMER ANÁLISIS DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA

1. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO

El concepto de filantropía corporativa engloba tantas prácticas y conductas que resulta complejo encontrar una única definición. Cada empresa tiene su propia perspectiva sobre qué acciones consideran exclusivamente filantrópicas y sobre cuál es el fin último de estas acciones desde el punto de vista de la empresa. Esto, añadido al gran número de diferentes de programas y acciones que una empresa puede desarrollar dentro de su propósito filantrópico, dificulta aún más la tarea de encontrar una definición válida que aglutine todas las prácticas. La ONU define la filantropía corporativa como “las actividades voluntarias realizadas por una empresa para apoyar causas sociales y ambientales” (Organización de las Naciones Unidas, 2000), mientras que otros autores la definen como “el compromiso voluntario de los recursos financieros y humanos de una empresa para apoyar iniciativas que benefician a la sociedad” (Godfrey, 2005, p. 396) . Teniendo esto en cuenta, podemos definir la filantropía corporativa, como la destinación voluntaria y altruista de recursos por parte de una empresa a proyectos o actividades que buscan beneficiar a la sociedad.

A menudo, estas actividades forman parte de una estrategia más amplia de la llamada responsabilidad social corporativa, pero es importante diferenciar ambos conceptos. La Comisión Europea define la responsabilidad social corporativa (en adelante “RSC”) como “la responsabilidad de las empresas respecto a su impacto en la sociedad” (Unión Europea, 2011). El término RSC hace referencia a las prácticas y sistemas que las empresas articulan para reducir y controlar las repercusiones negativas que tiene en la sociedad su actividad económica. Teniendo en cuenta la definición aportada previamente de la filantropía corporativa, queda claro que esta no es sino un instrumento mediante el cual obtener algunos de los fines definidos por la responsabilidad social corporativa. A través de la RSC las empresas pueden determinar los impactos que causan en su entorno y decidir cómo mitigar los impactos negativos o cómo generar impactos beneficiosos para el resto de los agentes sociales, constituyendo la filantropía corporativa uno de los principales métodos para generar cambios en el entorno en el que se desenvuelven las empresas. Conviene recordar que, desde un punto de vista histórico, el estudio y perfeccionamiento de la

actividad filantrópica corporativa constituye el origen de la RSC, por lo que gran cantidad de los estudios y postulados sobre la RSC son perfectamente aplicables a la filantropía corporativa. Los criterios que se promulgan como necesarios para una RSC eficiente y de calidad, como el conocimiento sobre los *stakeholders*, la alineación de los objetivos sociales con el resto de objetivos empresariales, o la involucración de los empleados en los proyectos sociales, son perfectamente extrapolables a su vez a la actividad filantrópica corporativa. Una sencilla manera de ilustrar la relación entre la RSC y la filantropía corporativa es a través de la figura de la pirámide de la RSC de Archie B Carroll (Carroll, 1991, p. 34). Dicha pirámide consta de 4 secciones constituidas por las distintas responsabilidades que cualquier empresa tiene (en orden ascendente, responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas). Examinando qué responsabilidades asume la empresa, puede determinarse su grado de implicación con la RSC, constituyendo los dos primeros niveles simplemente supuestos básicos para el funcionamiento normal de cualquier empresa (ser rentable económicamente y cumplir con la ley), y siendo en el tercer nivel cuando de verdad puede hablarse de RSC como la postura de intentar que la empresa tenga un comportamiento ético.

Como indica el autor, la actividad filantrópica constituiría un añadido a la responsabilidad social, una forma de, una vez cumplidos los objetivos básicos de un comportamiento empresarial económicamente eficiente, legal y ético, continuar contribuyendo a la mejora de la sociedad a través de la actividad ya puramente altruista. Otra forma de entender la relación entre los dos niveles superiores es conceptualizando la actividad filantrópica como un recurso para suplir las carencias de la gestión ética de la empresa. Es decir, en el nivel ético, la empresa decide de qué forma desarrollar su actividad para que su impacto negativo en el entorno sea el menor posible, por lo que la filantropía corporativa se presentaría entonces como un recurso a través el cual contribuir al desarrollo social de una forma que no es alcanzable a través de la actividad habitual de la empresa. Otro aspecto clave para diferenciar ambos conceptos es que la responsabilidad social corporativa está, en cierta medida, regulada e instruida por la ley, de manera que queda fuera del control de la empresa el decidir si acatan o no ciertos asuntos, como pueden ser el control de proveedores o la monitorización de emisiones de gases nocivos para el medio ambiente; mientras tanto, la voluntariedad de la filantropía corporativa es intrínseca al propio concepto. Continuando con el concepto de la pirámide de la RSC, queda perfectamente ilustrado como los tres niveles inferiores son actualmente de obligado cumplimiento, mientras que la actividad filantrópica,

por definición, siempre tendrá que ser voluntaria para las empresas.

En conclusión, puede decirse que la filantropía corporativa forma parte intrínseca de la RSC, constituyendo uno de los métodos más recurrentes para alcanzar los objetivos determinados desde la RSC.

2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA

En este apartado se realizará una breve descripción de la evolución doctrinal e ideológica que ha experimentado el concepto de filantropía corporativa a lo largo de la historia.

Si bien no puede definirse un único punto de partida para este tipo de prácticas, puede encontrarse un hito crucial en la publicación del artículo “El Evangelio de la Riqueza” del multimillonario y filántropo Andrew Carnegie en 1889 (Carnegie, A.1889). Hasta entonces, la filantropía era entendida como algo reservado meramente a las personas físicas. Sin embargo, en dicho artículo, Carnegie postulaba la idea de que toda empresa o persona con recursos suficientes tenía la obligación moral de dedicar parte de estos a mejorar su comunidad, llegando hasta el punto de argumentar que tanto empresas como individuos debían limitar sus ganancias, puesto que llegados a cierto punto de éxito, resultaba más beneficioso invertir estos recursos en proyectos que mejorarán la sociedad en su conjunto repercutiendo así en la empresa, dando lugar al concepto de filantropía radical, una postura marcada por su rechazo hacia la acumulación de riqueza y por enfocarse principalmente en el entorno inmediato a cada empresa, buscando mejorar las condiciones de vida de los trabajadores de las mismas. Como puede verse, ya en este contexto Carnegie defendía que el desarrollo de las comunidades a través de la actividad filantrópica puede resultar beneficioso para las empresas de dichas comunidades.

Una vez aceptada y extendida la idea de que las empresas pueden y deben realizar actos filantrópicos, la primera mitad del siglo XX se caracteriza por el refinamiento y estudio de las prácticas filantrópicas corporativas, resultando en la creación de programas filantrópicos más formales y estructurados. Este proceso, unido a la incipiente globalización de los mercados y el consecuente aumento de la competitividad resultó en la aparición en las últimas décadas del siglo XX del concepto de filantropía corporativa estratégica. Aunque el término pueda parecer contradictorio, por ser la actividad filantrópica, por definición,

siempre altruista y desinteresada, debe recordarse que al hablar de filantropía corporativa estratégica se está hablando del hecho de que, una vez una empresa decide altruistamente dedicar recursos a fines sociales, posteriormente puede aplicar un enfoque estratégico para encontrar métodos que permitan contribuir al desarrollo social a la par que ofrecer ventajas competitivas a la empresa. Bajo esta nueva visión se buscaba consensuar los objetivos filantrópicos con los empresariales, de forma que el trabajo filantrópico tuviera una repercusión más notable en el desempeño de las empresas. Esta nueva visión filantrópica aumentó considerablemente la actividad filantrópica corporativa, principalmente porque estos nuevos planes sociales resultaban más atractivos para los directivos y accionistas, al reputar beneficios más directos para las empresas

Las nuevas tecnologías surgidas en el siglo XXI resultaron en un mundo más interconectado que nunca. Al facilitarse el acceso a todo tipo de información, la actividad filantrópica de las empresas aumentó sustancialmente, al hacerse más evidentes algunos problemas sociales previamente ignorados, al igual que las mejoras en las tecnologías de la comunicación permitieron a las empresas unir sus esfuerzos a los de otras empresas para así conseguir una mejor distribución de recursos y generar mayores impactos en la sociedad. Es en este momento cuando comienzan a proliferar organizaciones como Chief Executives for Corporate Purpose o la Fundación Bill y Melinda Gates, enfocadas a ayudar a las empresas a compartir recursos y alinear sus propósitos filantrópicos con sus metas comerciales, para así alcanzar una filantropía corporativa lo más eficiente posible.

Tal y como se describió previamente, actualmente la conciencia ciudadana respecto a los problemas sociales y el crecimiento de la responsabilidad social asumida por las empresas ha resultado en reestructuraciones totales de los modelos de negocio, imperando la perspectiva marcada por la RSC, siendo la actividad filantrópica una de sus herramientas principales.

3. JUSTIFICACIÓN DOCTRINAL DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA

Si bien la actividad filantrópica corporativa puede explicarse simplemente desde una perspectiva puramente altruista, varias teorías organizativas han tratado de encontrar otros argumentos que justifiquen el uso de recursos empresariales para fines filantrópicos. A continuación, se pasa a explicar brevemente las ideas principales de las tres escuelas de pensamiento más influyentes.

3.1. TEORÍA INSTITUCIONALISTA

Según los teóricos institucionalistas, las organizaciones de un entorno concreto se ven condicionadas y moldeadas por las instituciones que existen en este. De acuerdo a lo establecido por John W. Meyer y Brian Rowan en su obra “organizaciones institucionalizadas; la estructura formal como mito y ceremonia” (Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977) las empresas, al igual que cualquier otro tipo de organización, se forman en sociedades altamente institucionalizadas, donde se ven obligadas, a veces por métodos formales como la regulación legal, y otras por métodos informales como la simple presión social, a adoptar cierta serie de rasgos y comportamientos para conseguir ser aceptados ante los estandartes institucionales imperantes en su entorno.

En este contexto institucionalista, la filantropía corporativa se presenta como una herramienta a través la cual las empresas responden a las expectativas institucionales, consiguiendo así poder equipararse al resto de empresas que actúan en el mismo entorno. De esta forma, la actividad filantrópica se percibe por las empresas como una obligación impuesta por las instituciones de su entorno, sean estas instituciones formales como las asociaciones de consumidores o informales, como pueden ser los propios miembros de cualquier sociedad.

Es conveniente recalcar que bajo el enfoque institucionalista, las empresas adoptarán las prácticas filantrópicas que ya gocen de aceptación o popularidad entre las instituciones, las cuales no tienen por qué ser las más requeridas por la sociedad o las más alineadas con el resto de objetivos empresariales.

3.2. TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS

La teoría de la dependencia de recursos, consagrada por Jeffrey Pfeffer y Gerald Salancik en su obra "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective" (Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1978) postula que, siendo los recursos productivos limitados, los diferentes grados de poder de las empresas dependerán del grado de control que ejerzan sobre los recursos que necesitan. Por lo tanto, las estrategias elaboradas por las empresas deberán tener en cuenta la facilidad con la que pueden acceder a cada uno de los distintos recursos de los que dependen, y el grado de poder que ostentan

sobre aquellas empresas que requieren de los recursos que tienen bajo su control.

De esta forma, la actividad filantrópica corporativa puede ser de utilidad para garantizar o facilitar el acceso a algunos recursos, particularmente los recursos naturales. Empresas como Nestlé, la cual requiere grandes cantidades de agua para sus procesos productivos, impulsan ambiciosas campañas destinadas a preservar fuentes de agua potable y aumentar la concienciación sobre el buen uso de los recursos hidrográficos (Project WET Foundation, 1997), colaborando a preservar un recurso necesario tanto para la sociedad como para la propia actividad de la empresa.

3.3. TEORÍA DEL *STAKEHOLDER*

La teoría del *stakeholder* o de las partes interesadas es una teoría organizacional que defiende que las decisiones empresariales deben velar por los intereses de sus *stakeholders* en lugar de defender únicamente los intereses de los accionistas. En palabras de R. Edward Freeman, uno de los principales impulsores de esta teoría, “se entiende por *stakeholder* cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera, explícita o implícita, voluntaria o involuntaria, tenga alguna apuesta hecha (*to stake*, poner algo en juego) en la marcha de la empresa ”(Freeman, R. E. 1984). Resulta, por lo tanto, la contrapartida a la teoría del accionista, la cual ha sido históricamente el enfoque predominante en la administración de empresas. Aquellos que apoyan la teoría de las partes interesadas defienden que tanto la empresa como sus propios administradores tienen una responsabilidad directa respecto a aquellos afectados de forma alguna por la actividad económica de la empresa, y por lo tanto las estrategias empresariales deben diseñarse teniendo siempre en cuenta los efectos que desplegarán para las partes interesadas (es importante subrayar que el concepto de partes interesadas no hace referencia solo a agentes externos a la empresa, pues incluye también a sus propios empleados, a sus proveedores y clientes y, evidentemente, a sus accionistas o participantes).

La teoría del *stakeholder* está estrechamente relacionada con el enfoque de la RSC, puesto que ambas posturas buscan conseguir que las empresas asuman la responsabilidad correspondiente respecto a los efectos que su actividad despliega en las comunidades en las que se desenvuelven. Tal como se ha descrito en apartados anteriores, la filantropía corporativa supone una de las principales herramientas de las empresas para mitigar los efectos negativos que produce en la sociedad, pero la teoría del *stakeholder* va un paso más allá que el enfoque de la RSC, puesto que no busca solo controlar y limitar los efectos

negativos, sino involucrar los intereses de los afectados de forma que las estrategias empresariales también puedan repercutir ventajas y avances en sus *stakeholders*.

Las empresas que siguen el marco teórico del *stakeholder* pueden formular programas filantrópicos como una manera de restaurar o mantener el equilibrio entre los intereses de los accionistas y los grupos afectados por la actividad empresarial, para poder así establecer relaciones sostenibles con estos. Para poder llevar a cabo correctamente esta tarea, resulta crucial que las empresas identifiquen y clasifiquen correctamente a sus grupos de interés, puesto que, siendo los recursos con los que cuentan las empresas finitos, aparte de ser los grupos de *stakeholders* heterogéneos y con intereses variados, resultaría imposible para cualquier empresa satisfacer las necesidades de todos sus *stakeholders*. Por lo tanto, lo usual es que las decisiones empresariales busquen beneficiar a ciertos *stakeholders* a expensas de otros, y es por ello que resulta vital que a la hora de identificar a los distintos *stakeholders*, la empresa tenga en cuenta si su condición como tal ha surgido de manera voluntaria (como es el caso de los empleados o proveedores) o involuntaria (como puede ser el caso de ciudadanos que sufren las repercusiones medioambientales de la actividad productiva de la empresa), debiendo priorizar los intereses de aquellos a los que su vinculación con la empresa les ha sido impuesta. Resulta conveniente a la hora de priorizar las necesidades de los *stakeholders* recordar las palabras de Michael E. Porter y Mark R. Kramer: “la vehemencia de un grupo de *stakeholders* no necesariamente indica la importancia de un problema, ni para la empresa ni para el mundo” (Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2006, p. 82.)

III. MODELOS DE EJECUCIÓN DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA

Habiendo expuesto ya los diferentes enfoques teleológicos bajo los que puede orientarse la filantropía corporativa, se pasa ahora a describir las diferentes formas que pueden tomar los esfuerzos filantrópicos de una empresa, siendo las manifestaciones más comunes las siguientes:

1. APORTACIONES DINERARIAS

Se engloban aquí todo tipo de donaciones directas de fondos monetarios con fines filantrópicos. Por norma general, las empresas donan dichos fondos a Organizaciones No Gubernamentales u otras instituciones benéficas, gestionando estas el capital. Es sin duda alguna uno de los métodos más comunes y empleados, debido a su sencillez y facilidad de ejecución (en 2023 la suma de lo aportado por las 10 compañías que más dinero donaron asciende a más de 2 mil millones de dólares). Es propicio utilizar este método cuando la compañía no tiene el conocimiento suficiente o los recursos necesarios para tratar adecuadamente el problema que pretenden paliar, pudiendo obtener una mayor rentabilidad de los recursos al ofrecerlos a una institución más experta en la materia, o que ya cuente con la infraestructura necesaria. En muchas ocasiones estas donaciones no forman parte expresa de la estrategia filantrópica de la empresa, sino que surgen como respuesta a una emergencia social o desastres naturales imprevistos. Una de las manifestaciones más comunes de este tipo de actividad filantrópica es el conocido en inglés como “*gift matching*”. Consiste en la promesa de las empresas de igualar las cantidades donadas a causas caritativas por otros contribuyentes. Esta mecánica resulta enormemente popular (en 2023 el 11% del volumen de las aportaciones dinerarias corporativas consistieron en gift matching) puesto que motiva significativamente a los individuos a donar (un 84% de los donantes afirmaron sentirse más dispuestos a donar si se iguala su donación) (Double the Donation, 2022)

2. VOLUNTARIADOS CORPORATIVOS

Se incluyen en esta categoría cualquier tipo de actividad filantrópica que involucre directamente a los empleados de una empresa. Pueden encontrarse dos formas principales de emprender actividades filantrópicas a través de la colaboración de los trabajadores. En primer lugar, multitud de empresas optan por prescindir de organizaciones externas y organizan sus propios voluntariados junto a sus empleados. Estas campañas varían desde la recogida de alimentos en la empresa, a actividades de cuidado medioambiental como la limpieza de bosques y otros ecosistemas. Estas actividades son organizadas y gestionadas por la empresa como cualquier otro proyecto corporativo, permitiendo así aprovechar la estructura organizativa ya existente.

Por otra parte, cada vez más empresas prescinden de concretar una única actividad filantrópica en la que participen todos sus empleados, optando en su lugar por ofrecer a estos un número concreto de horas laborales (remuneradas) disponibles para colaborar en las campañas filantrópicas que ellos mismos elijan, facilitando así que los empleados que así lo deseen puedan satisfacer sus aspiraciones filantrópicas personales. Algunas empresas que toman esta vía son IBM, Microsoft (ambas ofrecen 3 jornadas laborales completas al año para trabajo filantrópico) y Deloitte (ofrece 8 horas)

3. PROGRAMAS BASADOS EN PRODUCTOS, SERVICIOS O MEDIOS DE PRODUCCIÓN

En esta categoría se incluye cualquier acto filantrópico basado de alguna forma en los propios productos y servicios ofrecidos por una empresa, así como en sus recursos productivos excluyendo los monetarios (incluidos en el apartado de Aportaciones Dinerarias). Esto comprende principalmente dos mecánicas distintas:

Por una parte, existe la cesión de la propiedad o del uso del propio resultado de la actividad económica de la empresa, es decir, la aportación gratuita del producto final o servicio por el que la empresa normalmente exige un pago, y la cesión del uso de los propios medios de producción de la empresa. Con este método se eliminan muchos de los intermediarios presentes en las donaciones de efectivo, consiguiendo una mayor eficacia a un coste monetario menor (aunque deberá tenerse en cuenta el coste de oportunidad). Al igual que en el caso de las aportaciones financieras las empresas hacían uso de la experiencia y conocimiento de las instituciones benéficas, aquí se invierte la situación, siendo ahora las instituciones las que se benefician del *know how* y la infraestructura corporativa. Un ejemplo ilustrativo es el del grupo LVMH, el cual durante la pandemia de COVID 21, utilizó sus instalaciones de fabricación de perfumes para fabricar y distribuir gel desinfectante, el cual escaseaba en los hospitales franceses (LVMH, 2021).

El segundo grupo de dinámicas recogidas en esta categoría son aquellas en las que se asocian los productos o servicios ofrecidos por la empresa a algún tipo de contraprestación filantrópica. Los ejemplos más recurrentes suelen consistir en campañas en las que la compra de un producto concreto lleva asociada la donación por parte de la empresa de, o bien una cantidad de dinero predeterminada, de un ejemplar idéntico al adquirido, o bien de cualquier otro tipo de producto. Este tipo de campañas suelen tener bastante éxito, pues es más probable que el público contribuya a las causas caritativas cuando obtienen algún tipo de

contraprestación, a la par que resultan muy atractivas para las empresas, puesto que también es más probable que los consumidores adquieran sus productos si saben que al hacerlo también están aportando a causas benéficas.

4. PROGRAMAS DE FOMENTO DE LA EDUCACIÓN Y CONCIENCIACIÓN

Este apartado describe las distintas formas de fomentar la educación y concienciación de las que disponen las empresas. Aunque los métodos empleados en estos propósitos no son otros que los descritos en los apartados anteriores, se ha optado por recogerlos en una categoría propia debido tanto como a su popularidad como a sus particularidades.

La educación es, según la postura de ciertas instituciones como la ONU o el Fórum Económico Mundial, la clave para desarrollar un futuro mejor para toda la sociedad, dado que permite atajar la raíz de multitud de problemas distintos. Es por ello que los fines educativos acaparan gran parte de la ayuda prestada a la caridad, siendo un 13% de las donaciones en E.E.U.U. destinadas a fines educativos (Double the Donation, 2022).

En palabras del Fórum Económico Mundial (World Economic Forum, 2015), “La educación puede provocar un cambio fundamental en cómo pensamos, actuamos y cumplimos nuestras responsabilidades hacia los demás y el planeta. Después de todo, si bien se necesitan incentivos financieros, políticas específicas e innovación tecnológica para catalizar nuevas formas de producción y consumo, no pueden remodelar los sistemas de valores de las personas para que apoyen y promuevan voluntariamente los principios del desarrollo sostenible.”

Tal como expresa el Fórum Económico Mundial, muchas de las acciones filantrópicas actuales van encaminados a paliar los efectos de un problema existente, mientras que a través de la inversión en educación se puede intentar atajar el problema desde su base, para así erradicarlo para las próximas generaciones.

Muchas son las acciones que pueden acometer las empresas para impulsar la educación. Desde programas de formación a profesores, a la aportación de material escolar o el capital para adquirir este, pasando por la creación de escuelas o programas educativos para desempleados de larga duración. Aunque la mayoría de programas filantrópicos de fomento de la educación se centran en impulsar la educación en comunidades menos desarrolladas, también existen multitud de empresas que buscan fomentar la educación de sus propios

trabajadores, tal como es el caso de Starbucks (Starbucks College Achievement Plant, 2014) y Walmart (Walmart, 2021), las cuales ofrecen a sus empleados la posibilidad de obtener una serie de titulaciones universitarias sin coste alguno para ellos, costeados por la empresa todos los gastos.

IV. POSIBLES IMPACTOS DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS

Una vez descritos el marco teórico y doctrinal de la filantropía corporativa y las distintas formas de ejecución que esta puede tomar, en este apartado, se procederá a analizar los posibles impactos que pueden experimentar las empresas al desarrollar actividades filantrópicas. Desde la perspectiva de la gestión empresarial, se expondrá cómo distintas áreas de las empresas pueden verse afectadas a través de distintos tipos de campañas filantrópicas, para de esta forma tratar de comprender mejor cómo la actividad filantrópica corporativa puede impactar en el ámbito interno y externo de las empresas.

1. IMPACTOS EN LOS RECURSOS HUMANOS

La involucración filantrópica de las empresas, tanto si es a través de voluntariados corporativos u otros métodos que no impliquen directamente a sus trabajadores, tiene un impacto directo en sus empleados al igual que en su capacidad de captación de estos. Estos impactos son notables en las siguientes áreas:

- **Satisfacción laboral y captación y retención de talento:** Diversos estudios avalan que aquellas empresas cuya involucración en actividades de RSC y filantrópicas es percibida como substancial por sus empleados reportan mayores niveles de satisfacción e involucración laboral por parte de estos (Smith, J., & Sisodia, R. 2015), (Glavas, A., & Godwin, L.N. 2013). Dicho fenómeno puede explicarse a través de la Teoría de la identidad social, según la cual los individuos tienden a identificarse con los grupos sociales y organizaciones a las que pertenecen (Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989, p. 20,39), lo cual incluye a las empresas para las que trabajan. Por lo tanto, cuando un trabajador se identifica con las actividades caritativas de una empresa y se enorgullece de estas, la satisfacción laboral de este es mayor. La conjunción de dicha satisfacción junto al mayor compromiso y lealtad que experimentan los

empleados resultan en menores tasas de rotación laboral, pudiendo resultar hasta un 21% menores (Rice, A. B., & Schiller, C. 2022).

La involucración filantrópica de las empresas no solo impacta en sus empleados actuales, sino que, al mejorar su capital de reputación, también resulta en empresas más atractivas ante empleados potenciales. Esto resulta particularmente cierto en el caso de trabajadores jóvenes como los *millennials*, pues como ya se estableció en puntos anteriores, la preocupación y concienciación sobre temas sociales aumenta con cada generación. Según un estudio de Deloitte, las generaciones más jóvenes están dispuestas a rechazar ofertas laborales si los valores éticos empresariales no concuerdan con los suyos propios (un 37% de los encuestados en el caso de los *millennials*, y un 44% de los pertenecientes a la Generación Z) (Deloitte, 2021) , mientras que un informe realizado por Cone Communication establece que más de un 90% estarían dispuestos a cambiar de empleador solo en base a sus compromisos sociales corporativos (Cone Communications, 2015). Por lo tanto, la actividad filantrópica y las buenas prácticas de RSC pueden constituir una útil herramienta de captación de talento. Tal como describe Mark Benioff, CEO y fundador de Salesforce (empresa que en sus 20 años de actividad ha donado un total de 329.8 millones de dólares a causas caritativas y participado en 3.5 millones de horas de trabajo comunitario) “En un sector competitivo (...), donde atraer al mejor talento puede marcar la diferencia entre ganancias y pérdidas, a menudo es algo intangible —como una cultura diversa, inclusiva y guiada por valores— lo que determina dónde deciden trabajar los más brillantes y capacitados” (Marc Benioff, 2022)

- Desarrollo de habilidades y coordinación de equipos: La involucración de los trabajadores en las actividades filantrópicas de la empresa puede impactar en las aptitudes de estos y en la forma en la que trabajan conjuntamente. Particularmente, los voluntariados en los que participan trabajadores pueden constituir una plataforma donde los empleados, al realizar tareas distintas de las usuales en su puesto de trabajo o asumir roles distintos a los asociados a su cargo habitual, adquieran nuevos conocimientos y habilidades útiles para su desempeño laboral (Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. 2008).

Además, estas actividades pueden brindar nuevas oportunidades para fortalecer el trabajo en equipo entre los empleados, especialmente cuando dichas actividades involucran al personal

de distintos departamentos. De esta forma los empleados pueden desarrollar nuevas dinámicas de grupo distintas a las ya establecidas en sus puestos habituales. En empresas culturalmente diversas, la involucración en programas sociales puede ayudar a los empleados a comprender mejor las comunidades con las que interacciona la empresa, resultando en mejores relaciones laborales en los equipos multiculturales (Glavas, A., & Piderit, S. K. 2009).

2. IMPACTOS GENERADOS EN LA CULTURA E IMAGEN DE LA EMPRESA.

La actividad filantrópica corporativa puede tener impactos significativos en la cultura organizativa de las empresas. En ocasiones las empresas pueden establecer su visión y misión corporativas de una forma imprecisa o demasiado abstracta, lo cual resulta en una cultura empresarial poco definida y difícil de trasladar a la práctica. En efecto, un estudio de Deloitte encontró que, aunque un 86% del personal ejecutivo cuestionado afirmaba que la cultura empresarial puede resultar una ventaja competitiva, solo un 28% afirmaba comprender la cultura de su propia empresa (Deloitte, 2016).

Los beneficios de asentar una cultura empresarial sólida y correctamente comunicada son percibidos en todas las áreas de la organización, desde en el grado de satisfacción laboral de los empleados a la opinión que los consumidores tienen de la compañía. Al tratar de alinear dicha cultura con las prácticas filantrópicas de la empresa, no solo se realiza un trabajo de introspección y análisis de los propios valores culturales organizativos, sino que al asociarlos con acciones concretas y bien definidas, dichos valores quedan mejor acotados y resultan por lo tanto más comprensibles, tanto para los agentes internos de la empresa (sus trabajadores e inversores) como externos (clientes y otros socios comerciales) (Bhattacharya, C. B., & Sen, S. 2004). Por otra parte, si está correctamente alineada con los valores de la empresa, la actividad filantrópica corporativa puede ayudar a demostrar que la empresa verdaderamente encarna dichos valores, mostrando al público y a los empleados como estos valores orientan genuinamente la actividad de la empresa hasta el punto de dedicar recursos a actividades innecesarias desde el punto de vista económico.

En lo referente a los agentes externos a las empresas, la actividad filantrópica puede ayudar a conseguir una mejor valoración por parte de estos. A través de la actividad filantrópica las empresas pueden mejorar su imagen pública y acumular capital de reputación o capital

moral. El capital de reputación como concepto trata de dar un valor cuantitativo al valor que aporta la consideración que la sociedad tiene de una empresa u organización. Dicho capital despliega efectos en toda la cadena de valor de la empresa, afectando tanto los agentes externos como internos, como puede verse en las distintas secciones de este apartado.

3. IMPACTOS EN EL RESULTADO FINANCIERO

La actividad filantrópica corporativa puede generar impactos positivos en el resultado financiero de las empresas, tanto directa como indirectamente. Estos impactos resultan sumamente importantes si se recuerda la dificultad de la tarea de justificar el gasto de recursos en causas caritativas a los inversores empresariales. Los impactos apreciables directamente en los resultados financieros resultan especialmente atractivos para los accionistas e inversores potenciales.

La forma más aparente en que la filantropía corporativa puede afectar a los resultados financieros de una empresa se encuentra en los posibles beneficios fiscales obtenibles. Diversos países ofrecen beneficios fiscales a las empresas que donen a causas caritativas, pudiendo deducir las cantidades donadas de su resultado financiero. Los límites a dichos beneficios varían según el país, pudiendo en España deducir un 35% de la cantidad donada hasta el límite del 10% de la base imponible (las donaciones que excedan dicho límite podrán ser deducidas en los próximos 10 ejercicios fiscales (España, Ley 49/2002, de 23 de diciembre). Alemania figura como uno de los países que más premian las donaciones caritativas empresariales, permitiendo deducir hasta un 20% de los ingresos netos siempre que las donaciones se realicen a organizaciones sin ánimo de lucro reconocidas (Alemania, Körperschaftsteuergesetz).

Por otra parte, la involucración filantrópica puede conllevar aumentos en las ventas. Como ya se ha reiterado, las empresas activamente filantrópicas son valoradas más positivamente por el público, lo cual puede atraer nuevos clientes o ayudar a fidelizar a los clientes indecisos (Un estudio de Cone Communications estableció que un 87% de los consumidores, ante productos similares, estarían dispuestos a cambiar su elección por la marca más comprometida con causas sociales (Cone Communications, 2017)). Además de atraer nuevos clientes, la actividad filantrópica puede aumentar los ingresos por ventas en otras formas. Las campañas asociadas a productos en las que por cada ejemplar adquirido la compañía dona otro ejemplar o un capital concreto pueden estimular sustancialmente las ventas de dichos productos. Empresas como TOMs Shoes han basado su estrategia empresarial en este tipo de campañas, consiguiendo obtener buenos resultados de ventas a través de campañas que al mismo tiempo ayudaban a los más desfavorecidos (Hessekiel, D. 2021). Otros estudios han demostrado que los consumidores están dispuestos a pagar más

por productos asociados a empresas socialmente responsables, por lo que podría justificarse una subida de precios que compensase los gastos dedicados a recursos filantrópicos (Nielsen. 2015).

En lo referente a algunos impactos generados de una forma más indirecta, es necesario tener en cuenta los efectos que el capital de reputación puede desplegar en las finanzas de una empresa. Una buena reputación empresarial puede ser clave a la hora de atraer inversores y de recibir valoraciones positivas en las evaluaciones de mercado de la empresa, facilitando así la tarea de conseguir capital externo (Fombrun, C. J., & Shanley, M. 1990, p. 233-258). Por otra parte, el capital de reputación también puede considerarse como un mecanismo de defensa antes situaciones adversas, ya que en situaciones de crisis, las empresas con reputaciones más positivas y sólidas suelen experimentar menos pérdidas que aquellas con menor capital de reputación (Roberts, P. W., & Dowling, G. R. 2002, p. 1077-1093).

Para concluir este apartado, resulta conveniente relacionar algunos de los impactos generados en los recursos humanos con los efectos que producen en los resultados financieros. Las menores tasas de rotación conseguidas a través de la actividad filantrópica ahorran a la empresa los costes de los procesos de selección e instrucción de personal, mientras que el aumento de la satisfacción laboral y la cohesión de equipos, junto al desarrollo de nuevas habilidades y aptitudes, pueden resultar en un aumento de la productividad y un mejor desempeño económico.

4. IMPACTOS EN LAS RELACIONES COMUNITARIAS E INSTITUCIONALES.

La filantropía corporativa brinda a las empresas la oportunidad de mejorar sus relaciones tanto con los miembros de las comunidades en las que despliegan su actividad como con las instituciones presentes en estas. A través de la ayuda brindada a la comunidad las empresas no solo mejoran su imagen ante esta, sino que pueden conseguir relaciones y sinergias que conformen una sólida base para su crecimiento y éxito.

El respaldo comunitario puede resultar clave para el éxito de una empresa, especialmente para aquellas pertenecientes a sectores que ya se encuentran bajo el escrutinio social como pueden ser las industrias petroleras. El apoyo comunitario puede ayudar a sobrellevar épocas

de crisis económica, tal como demuestra un estudio de 2021, según el cual durante la crisis provocada por la pandemia COVID, las empresas con buenas prácticas de RSC y buena reputación en sus comunidades experimentaron un declive menor en las ventas y menores bajadas de valor de sus acciones (Engelhardt, N., Ekkenga, J., & Posch, P. 2021).

A través de la actividad filantrópica, una empresa puede mejorar su licencia social para operar (Thomson, I., & Boutilier, R. G. 2011, p. 473-478). Esto se refiere al nivel de aprobación y respaldo que las actividades de una empresa reciben por parte de sus *stakeholders*. Esto resulta esencial si se tiene en cuenta que en el transcurso normal de la actividad empresarial no es infrecuente que surjan conflictos o tensiones con los *stakeholders* afectados por algunas decisiones empresariales (por ejemplo, las protestas ocurridas en Jaitapur, India, ante el proyecto de construcción de una planta nuclear en la zona (Hindustan Times, 2021). La mayor licencia social obtenida a través de la actividad filantrópica puede ayudar a mitigar dichas situaciones de conflicto, y favorecer unas relaciones más estables y cordiales.

Otro factor a tener en cuenta para construir dichas relaciones es el apoyo recibido por las instituciones comunitarias. Al alinear los intereses filantrópicos con los intereses de los órganos de gobierno u otras instituciones relevantes, puede conseguirse una mejor valoración por parte de estas que facilite el diálogo ante situaciones de conflicto (Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2002, p. 56-58). Al conseguir una buena reputación institucional, las empresas pueden ampliar sus posibilidades de participar más activamente en los procesos institucionales que les afectan directamente, como puede ser la creación de nueva legislación sobre el sector en el que participan.

5. IMPACTOS EN LA INNOVACIÓN Y EXPLORACIÓN DE MERCADOS.

La actividad filantrópica de una empresa puede resultar un primer paso para descubrir nuevos mercados e innovar en los productos ofrecidos. Al involucrarse en la resolución de problemas sociales, las empresas pueden conseguir una gran cantidad de información sobre su entorno que les ayude a desarrollar los productos que este necesita. En 2006 M. Porter y M. Kramer ya describieron como la filantropía corporativa debe orientarse desde la búsqueda de la creación de valor compartido, esto es, el desarrollo de soluciones que beneficien tanto a la sociedad como a la propia empresa (Porter, M. E., & Kramer, M. R.

2006, p.84). Dichas soluciones son más fáciles de alcanzar cuando la empresa, en aras de diseñar una adecuada campaña filantrópica, recopila información sobre las necesidades de sus *stakeholders* (Kanter, R. M. 1999, p. 122-132). De tal forma, las empresas pueden encontrar nuevos nichos de mercado a través de productos que sus *stakeholders* encuentran necesarios, beneficiando así a ambas partes. Esto es especialmente relevante cuando se estudian regiones socioeconómicamente desfavorecidas. En dichas regiones se encuentra lo que C.K. Prahalad define como “la base de la pirámide”, haciendo referencia a los 4 mil millones de consumidores con un poder adquisitivo menor a 2 dólares diarios que interactúan en mercados emergentes (Prahalad, C. K. 2005). Dicha base, a pesar de contener miles de millones de clientes potenciales, suele ser ignorada por la mayoría de las empresas. Pero a través de la involucración filantrópica en estas regiones, las empresas pueden desarrollar productos que no solo ayuden a estas comunidades, sino que ofrezcan a la empresa la oportunidad de participar en mercados que, a pesar de tener un alto potencial de desarrollo, se encuentran poco saturados.

6. IMPACTOS DEBIDOS AL DESARROLLO DE COMUNIDADES.

La contribución a la mejora y avance de las comunidades a través de la actividad filantrópica corporativa puede resultar sumamente beneficiosa para las empresas. Tal y como defienden Porter y Kramer, “las organizaciones exitosas necesitan una sociedad sana. La educación, la sanidad y la igualdad de oportunidades son esenciales para unos trabajadores productivos. (...) Al final, una sociedad sana crea una demanda creciente de negocio, conforme más necesidades humanas son cubiertas y crecen las aspiraciones.” (Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006), p. 83) La capacidad productiva y la eficiencia de una empresa está fuertemente marcada por las condiciones de la comunidad en la que opera. Si la comunidad carece de infraestructura para el transporte aéreo o marítimo, probablemente aumenten los costes de envío, si el área sufre los efectos del cambio climático, lo más seguro es que se reduzca la capacidad agrícola. En este apartado se tratará de describir los distintos efectos que pueden producirse al colaborar al avance de comunidades menos desarrolladas.

En primer lugar, la inversión filantrópica en el desarrollo de comunidades puede impactar sustancialmente en la plantilla de trabajadores de una empresa. Aunque la empresa pueda esforzarse en ofrecer a sus empleados un ambiente laboral sano y adecuado, la satisfacción personal de los empleados y su productividad asociada a esta también depende de agentes

externos a la empresa. Al invertir esfuerzos filantrópicos en mejorar las comunidades de sus empleados en aspectos como el acceso a una sanidad adecuada o a viviendas de calidad, las empresas pueden afectar directamente a la calidad de vida de sus trabajadores, consiguiendo trabajadores más felices y sanos, y por lo tanto, con mayor potencial productivo.

En lo referente a la mano de obra, la ayuda filantrópica puede mejorar un área clave tanto para el desarrollo comunitario como para el propio desarrollo empresarial, siendo este área la educación. La falta de personal cualificado supone actualmente un gran problema para las empresas, tal y como revela una encuesta a *CEOs* realizada por PriceWaterhouseCoopers (PriceWaterhouseCoopers, 2022, p. 31,33). En dicha encuesta, un 79% de los entrevistados afirmaron estar preocupados ante la dificultad de encontrar trabajadores suficientemente cualificados, cifra que aumenta hasta el 87% en el caso de *CEOs* africanos. La mayoría de estos (un 55% en el caso global, un 65% en el caso de África) afirmaron que la falta de personal cualificado les impedía innovar efectivamente. Por lo tanto, es evidente que la inversión en educación tiene un impacto directo en la capacidad productiva de las empresas, y por ende, la inversión filantrópica en recursos educativos puede ayudar a las empresas a conseguir personal cualificado, especialmente en comunidades menos desarrolladas.

Por otra parte, la actividad filantrópica corporativa en comunidades en vías de desarrollo puede incidir en la capacidad productiva de las empresas en toda su cadena de valor, no solo en sus trabajadores. Las posibilidades son prácticamente infinitas: pueden abaratare los costes de aprovisionamiento y reparto de mercancías al colaborar en la adecuación de carreteras, se puede facilitar el acceso a recursos naturales como el agua a través de programas de cuidado del medio ambiente, pueden abaratare los costes energéticos construyendo fuentes locales de abastecimiento... Enumerar todas las posibilidades resultaría demasiado complejo a la par que innecesario. Resulta más conveniente recordar lo ya establecido por M. Porter y M. Kramer, y tener presente que lo importante en estos casos es encontrar el punto de intersección entre las necesidades de la comunidad y las carencias productivas de la empresa, para así conseguir diseñar planes filantrópicos que aporten un valor directo a ambas partes.

Para concluir este apartado, es necesario señalar que la actividad filantrópica en comunidades en vías de desarrollo no solo puede aportar mejoras en la productividad de una empresa, sino que también puede mejorar sus ventas. Al mejorar las condiciones de vida de

los ciudadanos de dichas comunidades, cabe esperar un aumento en su poder adquisitivo, así como cambios en las necesidades que desean cubrir. De esta forma, la empresa puede conseguir nuevos clientes potenciales en áreas que previamente no podían permitirse sus productos o simplemente demandaban otros, pues aún no tenían cubiertas sus necesidades más básicas, accediendo así a la base de la pirámide referida previamente.

V. ENTREVISTA SOBRE LA FUNDACIÓN ADECCO

En esta sección del trabajo, se procede a comprobar cómo se despliegan en la realidad los posibles impactos generados por la actividad filantrópica corporativa descritos en la sección previa. A través de una entrevista con D. Francisco Mesonero, Director General de la Fundación Adecco y Director de Sostenibilidad del Grupo Adecco, se ha podido estudiar y analizar la actividad filantrópica de una empresa de las dimensiones del Grupo Adecco desde todos los ángulos posibles, estudiando su diseño, implantación y efectos tanto internos como externos.

1. EL GRUPO ADECCO

El grupo Adecco es uno de los mayores y más importantes líderes en la gestión del talento humano en las empresas. Las empresas del grupo llevan más de medio siglo gestionando los recursos humanos en todas sus facetas y niveles, de manera que actualmente el grupo cuenta con un amplio catálogo de servicios, que varían desde la selección y formación del capital humano, a la gestión de los trabajadores temporales y externalizados, pasando por servicios de consultoría y gestión estratégica y de desarrollo e implementación de nuevas tecnologías. Actualmente la empresa emplea a más de 32000 trabajadores a tiempo completo en más de 60 países, obteniendo un volumen de negocio por encima de los 23.000 millones de euros en 2022. El grupo define su objetivo como el de crear el trabajo del futuro para todos, ayudando a las personas a encontrar empleo y a las empresas a captar y gestionar a sus empleados.

2. CONSTITUCIÓN DE LA FUNDACIÓN ADECCO

El grupo Adecco articula su labor filantrópica a través de la Fundación Adecco. Dicha institución fue creada en el año 1999, y tal como relata su Director D. Francisco Mesonero, nace como respuesta al llamamiento hecho a las empresas realizado por la ONU en su Pacto Mundial a colaborar e involucrarse en la consecución de los 10 principios contenidos en dicho pacto. Concretamente, es el sexto principio del pacto (la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación) (Organización de las Naciones Unidas, 1999), lo que, junto a los cambios en la legislación laboral en España y la creciente preocupación por la inclusividad laboral de los trabajadores de mayor edad lo que impulsa al Grupo Adecco a crear una fundación desde la cual ejecutar sus ambiciones filantrópicas. Según relata el Sr. Mesonero, la decisión de crear una entidad externa para articular gestionar los objetivos filantrópicos del grupo vino determinada por varios motivos. El grupo Adecco deseaba realizar sus actividades filantrópicas de la manera más efectiva posible, por lo que constituyeron la fundación para evitar posibles conflictos de intereses que limitasen la labor de esta (por ejemplo, la Fundación Adecco colabora con varios competidores directos del Grupo. Al crear una entidad puramente caritativa, resulta bastante más sencillo obtener el respaldo de otras instituciones del entorno, tanto de otras asociaciones filantrópicas como de las autoridades públicas. Según relata el Sr. Mesonero, una porción significativa de las subvenciones públicas y otras contribuciones recibidas por la Fundación Adecco hubieran sido imposibles de conseguir para cualquiera de las empresas del Grupo.

Otro de los motivos para la constitución de la fundación fue el querer separar claramente los fines de RSC del grupo de los fines filantrópicos. Como ya se ha reiterado a lo largo del trabajo, cualquier esfuerzo filantrópico corporativo forma parte, por definición, de su labor de RSC, pero esto no quiere decir que ambos conceptos deban gestionarse conjuntamente. Tal y como explica el Sr. Mesonero, que además de Director General de la fundación es el Director de Sostenibilidad del Grupo Adecco, al dedicar un espacio propio a la filantropía corporativa, esta puede resultar más eficiente y contundente. Si recordamos la figura de la pirámide de la RSC de Carroll, podría decirse que desde el departamento de Sostenibilidad del Grupo Adecco se gestionan los 3 primeros niveles de la pirámide, mientras que la fundación representa el nivel superior. De esta forma, la actividad filantrópica del grupo no queda afectada por los mismos factores que afectan al departamento de Sostenibilidad, como

pueden ser los presupuestos anuales del departamento. El Sr. Mesonero se muestra de acuerdo con la metáfora de la pirámide, pues opina que las tareas principales de la RSC constituyen a día de hoy una obligación legal en la mayoría de los casos, siendo la actividad filantrópica el resquicio que le queda a las empresas para auténticamente ir un paso más lejos en su involucración social y demostrar que su compromiso es lícito y genuino. Afirma que al igual que los empleados del departamento de Sostenibilidad reportan mayores niveles de satisfacción con su trabajo que los trabajadores del resto de departamentos, los índices más altos de satisfacción laboral en el grupo se encuentran entre los trabajadores de la fundación, pues estos perciben su trabajo no como una obligación para la empresa, sino como un auténtico esfuerzo caritativo encaminado al desarrollo social.

Aunque en el momento de constitución de la fundación la creación de entes autónomos para la gestión filantrópica no fuera una medida particularmente popular, el tiempo ha demostrado que fue una decisión acertada. El Sr. Mesonero llega más lejos al hablar de la muerte del modelo tradicional de actividad filantrópica corporativa. El modelo tradicional hace referencia a aquel en el que las empresas, en lugar de gestionar sus propias campañas filantrópicas, se limitaban a donar recursos a otras asociaciones caritativas. Para el Sr. Mesonero, este modelo estaba condenado a desaparecer debido a las pocas ventajas que aportaba al haber tan poca alineación entre los objetivos y carácter de la empresa y el destino filantrópico de los recursos. Nadie cuestiona los impactos que este método tradicional generaba en los problemas sociales que trataba de paliar, pero su impacto interno en las empresas era prácticamente nulo. Para diseñar una estrategia filantrópica que no solo impacte en la sociedad sino que aporte beneficios internos a la empresa, es necesario alinear dicha estrategia con los valores y objetivos empresariales. Resulta crucial involucrar en esta toma de decisiones a la alta dirección de las empresas para que los esfuerzos filantrópicos generen impactos en toda la cadena de valor empresarial. Tal y como confirma el Sr. Mesonero, es sumamente frecuente que la actividad filantrópica o de RSC en general de una empresa pase completamente desapercibida para la mayoría de empleados de la empresa, incluyendo a sus directivos. Es por ello que el Grupo Adecco cree que es vital involucrar a los empleados de todos los niveles en la gestión de la actividad filantrópica, así como comunicar adecuadamente los hitos y campañas llevados a cabo.

3. OBJETIVOS, VISIÓN Y MISIÓN DE LA FUNDACIÓN ADECCO

La Fundación Adecco define su objetivo principal como la inclusión laboral de los grupos con mayores problemas para ser contratados, centrándose principalmente en personas discapacitadas, parados de larga duración y personas mayores de 45 años (Fundación Adecco, 2024). Como puede verse, el objetivo de la fundación representa la vertiente puramente social y altruista de los objetivos generales del Grupo Adecco. De esta manera la empresa consigue no solo ejercer sus propósitos sociales, sino integrar estos completamente en la cultura de la empresa. Según el Sr. Mesonero, para que los empleados de la empresa se vean afectados positivamente por la actividad filantrópica de esta, resulta crucial aplicar internamente los valores que defiende la rama caritativa de la empresa. Continúa explicando cómo los trabajadores de Adecco reportan un alto nivel de satisfacción respecto a la actividad de la Fundación Adecco, y cómo la existencia de esta refuerza el orgullo de pertenencia a la empresa y resulta un gran atractivo a la hora de seleccionar y retener el talento.

El Sr. Mesonero defiende que existen grandes diferencias sectoriales que causan que en las empresas proveedoras de servicios, resulte más sencillo encontrar actividades filantrópicas que causen un mayor impacto en el orgullo y satisfacción de los trabajadores. Esto se debería a que las empresas de carácter industrial tienden a centrar sus esfuerzos filantrópicos y de RSC en el cuidado medioambiental, por ser un área que normalmente se ve directamente afectada por su actividad productiva. Estas acciones de cuidado del medio ambiente suelen focalizarse en zonas distantes a las sedes empresariales, por lo que los empleados no llegan a percibir completamente los efectos de la ayuda filantrópica. Sin embargo, las empresas proveedoras de servicios suelen dedicar sus esfuerzos filantrópicos a causas más puramente sociales, lo que permite una mayor libertad en la elección de la zona socorrida.

Según el Sr. Mesonero, gran parte del éxito y la apreciación de la Fundación Adecco entre los trabajadores del grupo se debe a la colaboración de esta con gran cantidad de ONGs y asociaciones caritativas locales y nacionales, con las que los empleados sienten una relación más estrecha. Por otra parte, la fundación ha estudiado detenidamente las mejores formas de comunicar sus actividades tanto a los miembros del grupo como a los agentes externos, alegando el Sr. Mesonero que “los empleados del grupo conocen mejor la visión y misión de la fundación que la de la compañía”, lo cual contribuye a la asimilación por parte de los empleados de los valores defendidos por la fundación. Además, la actividad de la fundación

afecta directamente a las empresas del grupo, pues una cantidad significativa de los empleados de estas son seleccionados a través de la fundación, lo cual aporta gran cantidad de valor para el Sr. Mesonero, pues defiende que integrar al objeto social en la empresa no solo resulta conveniente para que el resto de empleados observen de primera mano la acción filantrópica de la empresa, sino que también contribuye a demostrar el auténtico carácter altruista de la fundación al predicar con el ejemplo, además de resultar una fuente sumamente útil de información sobre los colectivos a los que se quiere ayudar, al incluir a estos en el seno de la empresa enriqueciendo el diálogo social en el ambiente laboral.

4. FINANCIACIÓN Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA FUNDACIÓN

En su constitución, la Fundación Adecco se financiaba íntegramente a través de fondos del grupo, que dedicó 600.000 euros en el primer año de actividad de la fundación. Convencer a los directivos de la compañía de asumir dicho desembolso no fue tarea fácil, pero el Sr. Mesonero argumenta que la presión institucional para que las empresas asumieran una mayor responsabilidad social era fuerte en el momento, además de que varios miembros de la compañía, adelantándose a los cambios de perspectiva en la sociedad, percibían como la actividad filantrópica y social corporativa ya no era percibida como un añadido para la empresa, sino como una obligación para mantenerse competitivo en un mercado cada vez más saturado.

A día de hoy, la Fundación Adecco recibe menos de un 6% de su financiación del Grupo Adecco, proviniendo el resto de su financiación de fuentes públicas (un 30%) y de donaciones de otras asociaciones benéficas o entes privados (el 60% restante). La mayoría de los fondos percibidos por la fundación son finalistas, es decir, son donados a la fundación para que los utilice en proyectos concretos y asociados a la entidad donante, siendo gran cantidad de los colaboradores de la fundación asociaciones que velan por los intereses de *stakeholders* concretos, como pueden las mujeres víctimas de violencia de género o trabajadores nacionalizados sin experiencia previa. Esto dificulta la tarea de seleccionar los colectivos a los que destinar la ayuda filantrópica, pues, tal y como explica el Sr. Mesonero, las asociaciones que menos fondos pueden aportar son precisamente las que más ayuda caritativa necesitan. Es por ello que el grupo mantiene su aportación del 6% del presupuesto

anual, para poder elegir libremente a qué causas destinarlo, intentando así colaborar con los colectivos con menor representación institucional. Para la selección de dichos colectivos, la fundación lleva a cabo un proceso exhaustivo de recopilación y análisis de información obtenida principalmente de los propios colectivos vulnerables. Posteriormente adecuan la elección y ejecución de los fines caritativos según el contexto geográfico, debido a la presencia internacional del grupo. Por ejemplo, mientras que en España centran la atención en las personas con discapacidad, en Alemania la mayoría de los programas que desarrollan van encaminados a la integración laboral de las personas refugiadas.

Las actividades que la fundación lleva a cabo son muy variadas, comprendiendo desde la formación y educación de candidatos y el seguimiento y supervisión de los trabajadores vulnerables hasta la adecuación de infraestructuras para la inclusión de los trabajadores discapacitados. La gestión conjunta de tareas tan dispares entre sí no resulta nada sencilla, y para ello la fundación mantiene la misma filosofía que llevo a la constitución de la fundación como ente independiente, siendo esta la especialización en tareas concretas. De este modo, explica el Sr. Mesonero, cada departamento o sección de la fundación funciona en un contexto de constante aprendizaje y evolución que permite el mejor desempeño posible en sus tareas. Dicho aprendizaje constante se ve reforzado por la inclusión directa de los colectivos vulnerables en los departamentos de la fundación, tanto a través de la consulta a expertos como la contratación e inclusión de los propios colectivos vulnerables en las plantillas de la fundación. Por ejemplo, existen departamentos específicos para la supervisión de trabajadores externos pertenecientes a colectivos vulnerables diferenciados por el colectivo al que supervisan, permitiendo así a dichos departamentos volverse expertos en las especificaciones y particularidades que conlleva la inclusión laboral de los distintos colectivos en riesgo de exclusión.

Para el Sr. Mesonero, la involucración de las empresas en proyectos filantrópicos aporta un valor intangible a las empresas que, aunque difícil de cuantificar, resulta excepcionalmente beneficioso. Aunque recuerda encarecidamente que, por lógica, el fin último de la filantropía corporativa debe ser la mejora de la sociedad y no la de la propia empresa, argumenta que ambos hechos no son incompatibles, y que puede enfocarse la filantropía corporativa desde una perspectiva estratégica que permita a la vez maximizar los efectos producidos en la sociedad y generar impactos en toda la cadena de valor de la empresa. Desde la constitución

de la Fundación Adecco, el grupo reporta mayores niveles de satisfacción laboral, menores tasas de rotación, mejores relaciones comerciales tanto con sus proveedores como con sus competidores directos, y un mayor respaldo tanto por parte de las instituciones del sector como por parte de los consumidores, que se traduce en una mejora del resultado económico de la empresa (el Sr. Mesonero afirma que “los fondos que el grupo dedica a la fundación son considerados como una inversión, y estos se recuperan con creces gracias a los efectos que producen”).

En definitiva, el caso del Grupo Adecco y la Fundación Adecco ilustran perfectamente los retos y desafíos que la gestión de la actividad filantrópica corporativa plantea actualmente, demostrando cómo la correcta fijación y ejecución de los objetivos filantrópicos puede generar valor en todas las áreas de la empresa, probando que el enfoque estratégico en la filantropía corporativa puede resultar sumamente beneficioso tanto para la sociedad como para las empresas que lo aplican correctamente. Por otra parte, a través de este caso han podido estudiarse las particularidades de un modelo de gestión de la filantropía corporativa cada vez más popular como es la creación de entes diferenciados del resto de la empresa, comprobándose como, aunque es un modelo que requiera de una mayor infraestructura y aportación inicial de recursos, puede aportar grandes ventajas en la gestión de la filantropía corporativa.

VI. RECOMENDACIONES

Tras haber puesto en contexto al lector, haber expuesto los posibles beneficios y desafíos inherentes a la actividad filantrópica corporativa, haber analizado algunas de las herramientas y estrategias que pueden implementar las empresas para su gestión y haber analizado estas cuestiones desde el caso real de la Fundación Adecco, se busca en este apartado ofrecer una serie de recomendaciones prácticas para abordar exitosamente la actividad filantrópica corporativa.

A lo largo de este trabajo, se ha reiterado la idea de que actualmente para la sociedad la involucración de las empresas en tareas de desarrollo social no supone, como antiguamente, un añadido para las empresas, sino que es ya prácticamente una obligación para que las empresas se mantengan competitivas y atractivas para el público. Es por ello que con este trabajo se espera impulsar la actividad filantrópica de las empresas, pues ha quedado más que demostrado que resulta no solo beneficiosa, sino necesaria en el contexto social actual. Y dicha involucración, para que despliegue todos los efectos posibles, debe ajustarse a ciertos parámetros. Tal y como afirma el Sr. Mesonero, el modelo tradicional de filantropía corporativa está agotado, y ya no basta con la mera aportación de fondos monetarios para demostrar un auténtico compromiso respecto a los problemas sociales. Por lo tanto, una vez asumido el hecho de que resulta beneficioso para las empresas el implementar programas filantrópicos, se procede ahora a dar una serie de recomendaciones para conseguir el mayor impacto posible tanto dentro como fuera de la empresa.

En primer lugar, es pertinente reiterar la importancia de la alineación de los objetivos filantrópicos tanto con el resto de los objetivos empresariales como con la cultura organizativa de cada empresa. Esto ayuda, por una parte, a reforzar ante el público el carácter genuinamente altruista de los programas desarrollados, al quedar demostrado que la empresa se preocupa por los impactos que su actividad genera en su entorno. Al diseñar programas filantrópicos consecuentes con la cultura de la empresa se ayuda a reforzar esta, mostrando cómo dichos valores empresariales pueden trascender del plano económico y aplicarse para fines sociales y altruistas. Por otra parte, la alineación con el resto de los objetivos empresariales puede ayudar a descubrir posibles sinergias que mejoren tanto el desempeño filantrópico como el económico, además de facilitar la tarea de convencer al personal directivo de la empresa de destinar fondos a causas sociales.

La labor de convencer a los directivos y accionistas de las empresas de destinar recursos a actividades filantrópicas puede resultar extremadamente dura, pero puede hacerse más simple siguiendo algunas indicaciones. En primer lugar, es vital hacer ver a las partes afectadas el valor intangible que dichas prácticas pueden aportar a la empresa, descritas en profundidad a lo largo del trabajo, como pueden ser la mayor satisfacción de los trabajadores o la mejora de las relaciones institucionales. Aunque dichos impactos son habitualmente difíciles de medir, resulta conveniente realizar una serie de tareas complementarias a cada actividad filantrópica, como pueden ser encuestas a empleados, para poder aportar estos *insights* como argumento a favor del desempeño filantrópico, así como para analizar en qué aspectos es necesario corregir la ejecución de dichas actividades. Por otra parte, es crucial diseñar métodos efectivos para comunicar los logros sociales conseguidos a través de la actividad filantrópica, tanto para convencer a los directivos y accionistas como para que dichos logros puedan impactar en todos los *stakeholders* de la empresa.

Para diseñar campañas filantrópicas que impacten sustancialmente en los *stakeholders* de la empresa, es fundamental incluir a estos en el proceso de diseño de dichas campañas. Consultar a los empleados sobre qué problemas sociales les preocupan personalmente puede ayudar a elegir campañas con las que estos se identifiquen, aumentando las probabilidades de que se involucren activamente en la campaña y de que se enorgullezcan de esta. Por otra parte, para atajar de una manera efectiva los problemas sociales es crucial contar con información suficiente y de calidad sobre el asunto con el que se pretende contribuir, y posiblemente la mejor fuente de información en este caso sean los propios afectados por dicho problema social, a quienes resulta conveniente involucrar en todo el desarrollo de la campaña. La información precisa para diseñar campañas filantrópicas efectivas no tiene por qué provenir exclusivamente de *stakeholders*, siendo conveniente consultar a otras instituciones involucradas en la materia o consideradas expertas en el asunto. Contar con el respaldo de estas instituciones puede simplificar el desarrollo de las campañas y aportar sinergias valiosas. Por último, y tal como recuerda el Sr. Mesonero, al igual que se involucra a los empleados de la empresa es muy importante involucrar activamente al personal directivo, para asegurarse de que todas las áreas de la empresa respaldan el proyecto y de que toda la empresa trabaja en consonancia para cumplir los objetivos filantrópicos.

Es conveniente recordar las recomendaciones del Sr. Mesonero sobre la cercanía del

proyecto elegido. Al elegir ayudar a comunidades o sectores cercanos a la empresa, se hace más visible la ayuda prestada a los ojos de los grupos de interés cercanos a la empresa. En los casos de las empresas de carácter industrial, que suelen dedicar sus esfuerzos filantrópicos a programas medio ambientales, es conveniente recordar que, aunque la actividad de la empresa afecte a un entorno concreto, su actividad filantrópica no tiene por qué limitarse a dicha localización.

Por último, todas estas recomendaciones deben agruparse para asegurar que no solo se elige un fin social acorde con los valores y objetivos de la empresa y del que se ha recopilado suficiente información, sino que es crucial elegir la forma adecuada de tratar de conseguir dicho fin. Las actividades filantrópicas pueden tomar una gran diversidad de formas y métodos, por lo que es necesario tener en cuenta los recursos y características de la empresa a la hora de decantarse por un método u otro. Antes de embarcarse en el proyecto la empresa debe decidir si va a colaborar con la causa directamente o a través de otra organización, si va a utilizar sus propios recursos productivos o si va a limitarse a aportar fondos monetarios, si va a incluirse a sus empleados en la realización de tareas o si estas van a externalizarse, etc. Para ello resulta muy útil consultar a organizaciones caritativas que ya tengan experiencia en la gestión de campañas similares, para que puedan recomendar el enfoque más eficiente.

En conclusión, partiendo de la base de que con esta investigación se recomienda encarecidamente a las empresas emprender programas filantrópicos, se recuerda que para diseñar campañas lo más eficientes y beneficiosas posibles, es necesario contar con suficiente información de calidad y tener en cuenta las impresiones de todos los *stakeholders* posibles, así como las propias características de la empresa y de su entorno. Deberán idearse mecanismos de supervisión y de evaluación de resultados acordes al tipo de campaña escogida, y comunicar los hitos y pretensiones filantrópicas de la empresa de tal manera que favorezca una valoración positiva por parte tanto del público como de los agentes internos de la empresa.

VII. CONCLUSIONES

Tal y como se ha podido ver a lo largo de este estudio, la filantropía corporativa emerge como una práctica esencial en el panorama empresarial actual. En un contexto en el que se demanda mayor involucración social a todas las instituciones, las actividades filantrópicas corporativas han demostrado ser una útil herramienta que, más allá de su carácter altruista, pueden generar impactos beneficiosos tanto en las comunidades en las que se desarrollan como en las empresas que las ejecutan.

En lo referente a los beneficios e impactos generados por la filantropía corporativa, en primer lugar, se ha demostrado que esta puede impactar positivamente en los recursos humanos de una empresa. La actividad filantrópica puede aumentar el sentimiento de orgullo de pertenencia de los trabajadores, resultando en una mayor satisfacción laboral y en consecuencia, en menores tasas de rotación de personal. Por otra parte, habiendo demostrado que los individuos valoran cada vez más el trabajar para empresas socialmente responsables, la filantropía corporativa se presenta como una forma de atraer talento. Además, se ha estudiado cómo la involucración directa de los empleados en campañas filantrópicas puede ayudarles a desarrollar nuevas habilidades, mejorar las relaciones entre trabajadores y aumentar la compenetración en el trabajo en grupo.

Por otra parte, se ha subrayado la efectividad de la actividad filantrópica para mejorar la imagen pública de las empresas y fortalecer su cultura interna. En un contexto en el que los consumidores y otros *stakeholders* valoran cada vez más las buenas prácticas empresariales, una imagen corporativa de responsabilidad y compromiso social resulta clave para atraer y fidelizar clientes, además de fortalecer las relaciones de la empresa con otras instituciones de su entorno. La adquisición de capital reputacional a través de la actividad filantrópica puede ayudar a la empresa a blindarse frente a posibles futuros escándalos, a la par que constituye un atractivo ante inversores potenciales. Siempre que los proyectos elegidos estén alineados con los valores de la empresa, los programas filantrópicos pueden ayudar a reforzar la cultura interna empresarial, constituyendo una forma de ejemplificar dichos valores fuera de un contexto puramente económico, permitiendo a los empleados y otros *stakeholders* analizar los principios que rigen la empresa desde otra perspectiva.

Se ha demostrado a su vez como la involucración filantrópica corporativa puede materializarse en distintos beneficios económicos. La ejecución de campañas filantrópicas puede resultar en la captación de nuevos clientes, mejoras en los métodos productivos, aumentos de la productividad de los empleados, mejoras en las relaciones con los proveedores e incluso en beneficios y exenciones fiscales. Además, al mejorar las comunidades, las empresas pueden encontrar nuevos mercados, trabajadores más competitivos y mejores condiciones productivas, especialmente en mercados emergentes. Finalmente, el estudio de la Fundación Adecco ha permitido estudiar las particularidades de separar las actividades filantrópicas del resto de operaciones empresariales, demostrando cómo puede resultar en una gestión más efectiva y transparente. Además, el caso ha ilustrado cómo se pueden generar impactos positivos en todas las áreas de una empresa a través de la adecuada estructuración y gestión de los proyectos filantrópicos. ilustrado cómo una correcta estructuración y gestión de las actividades filantrópicas puede generar un impacto positivo en todas las áreas de la empresa.

En conclusión, con esta investigación se ha querido demostrar cómo la filantropía corporativa es un método excelente para que las empresas contribuyan al desarrollo social a la par que obtienen ventajas competitivas. A través de programas filantrópicos alineados con los objetivos y valores empresariales y que resulten inclusivos con los *stakeholders*, las empresas pueden causar impactos significativos en su entorno que puedan repercutirles positivamente. Se espera con esta investigación haber alentado a más empresas a emprender programas filantrópicos, habiendo demostrado que, si estos se abordan desde un enfoque estratégico, el compromiso social puede ir de la mano del éxito empresarial.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Alemania. (s.f.). Körperschaftsteuergesetz, sección 9 (1) Cláusula 1 No. 2. Recuperado de <https://taxsummaries.pwc.com/germany/corporate/deductions>
2. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
3. Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*.
4. Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44.
5. Carnegie, A. (1889). *El evangelio de la riqueza*.
6. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
7. Cone Communications. (2015). *Cone Communications 2015 CSR Study*.
8. Cone Communications. (2017). *CSR Study: How Corporate Social Responsibility Influences Buying Decisions*. Recuperado de <http://www.conecomm.com/research-blog/2017-csr-study>
9. Deloitte. (2016). *Global Human Capital Trends*. Deloitte University Press. Recuperado de <https://www2.deloitte.com>
10. Deloitte. (2021). *Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/si/Documents/deloitte-2023-genz-millennial-survey.pdf>
11. Deloitte. (s.f.). *We Care About You*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/careers/articles/we-care-about-you.html>
12. Double the Donation. (s.f.). *Nonprofit fundraising statistics*. Recuperado de <https://doublethedonation.com/nonprofit-fundraising-statistics>
13. Engelhardt, N., Ekkenga, J., & Posch, P. (2021). ESG Ratings and Stock Performance during the COVID-19 Crisis. *Sustainability*, 13(13), 7133.
14. España. (2002). *Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, artículo 19*. Boletín Oficial del Estado.
15. Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
16. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

17. Fundación Adecco. (s.f.). Quiénes somos. Recuperado de <https://fundacionadecco.org/quienes-somos/fundacion-adecco-quienes-somos/>
18. Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the Perception of ‘Goodness’ Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification. *Journal of Business Ethics*.
19. Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How Does Doing Good Matter? Effects of Corporate Citizenship on Employees. *Journal of Corporate Citizenship*.
20. Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *The Journal of Business Ethics*, 60(3), 395-410.
21. Hindustan Times. (2021). Ratnagiri villagers fight on against Jaitapur nuclear power project. Hindustan Times. Recuperado de <https://www.hindustantimes.com/india-news/ratnagiri-villagers-fight-on-against-jaitapur-nuclear-power-project-101614552286896.html>
22. Hessekiel, D. (2021, abril 28). The Rise and Fall of the Buy One, Give One Model at TOMS. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/davidhessekiel/2021/04/28/the-rise-and-fall-of-the-buy-one-give-one-model-at-toms/>
23. IBM. (s.f.). Volunteerism. Recuperado de <https://www.ibm.com/history/volunteerism>
24. Kanter, R. M. (1999). From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122-132.
25. Liket, K. C., & Maas, K. (2016). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*.
26. LVMH. (2020). LVMH and its Maisons engaged in fight against coronavirus in France. Recuperado de <https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-and-its-maisons-engaged-in-fight-against-coronavirus-in-france/>
27. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <http://www.jstor.org/stable/2778293>
28. Microsoft. (s.f.). Employee engagement. Recuperado de <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/philanthropies/employee-engagement>
29. Nielsen. (2015). The Sustainability Imperative. Recuperado de <https://www.nielsen.com>
30. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper & Row.
31. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.

32. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92, p. 82.
33. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92, p. 83.
34. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92, p. 84.
35. Prahalad, C. K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Wharton School Publishing.
36. PriceWaterhouseCoopers. (2022). *PwC's Annual CEO Survey 2022*. p. 31,3.
37. Project WET Foundation. (s.f.). Nestlé Waters y Project WET lanzan nuevo programa de acción para la conservación del agua en el Día Mundial del Agua. Recuperado de <https://www.projectwet.org/blog/nestle-waters-and-project-wet-launch-new-water-conservation-action-program-world-water-day>
38. Rice, A. B., & Schiller, C. (2022). When Values Align: Corporate Philanthropy and Employee Turnover. SSRN. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=4172414> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4172414>
39. Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
40. Smith, J., & Sisodia, R. (2015). The Power of Beliefs in Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 345-359.
41. Starbucks College Achievement Plan. (s.f.). Starbucks ASU degree list. Recuperado de https://starbucks.asu.edu/starbucks-asu-degree-list?_ga=2.79510868.1794303986.1709757483-1833166159.1709757483
42. The CEO Magazine. (2022, abril 27). Marc Benioff: Social responsibility. Recuperado de <https://www.theceomagazine.com/business/coverstory/marc-benioff-social-responsibility/>
43. Thomson, I., & Boutilier, R. G. (2011). The social licence to operate. *Forestry: An International Journal of Forest Research*, 89(5), 473-478. <https://doi.org/10.1093/forestry/cpw020>
44. Unión Europea. (2011). MEMO/11/730.
45. United Nations Global Compact. (1999). Corporate Philanthropy. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org>

46. United Nations Global Compact. (1999). The Ten Principles. Principle 6. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

47. Walmart. (2021). Walmart to pay 100% of college tuition and books for associates. Recuperado de <https://corporate.walmart.com/news/2021/07/27/walmart-to-pay-100-of-college-tuition-and-books-for-associates>

48. World Economic Forum. (2015, 20 de mayo). Why education is the key to sustainable development. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2015/05/why-education-is-the-key-to-sustainable-development/>

49. World Economic Forum. (s.f.). Why education is the key to sustainable development. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2015/05/why-education-is-the-key-to-sustainable-development/>

IX. ANEXO

Transcripción de la entrevista realizada a D. Francisco Mesonero.

- Y perdón que se me olvidó preguntarle ¿Tiene algún un problema con que grabe la llamada?
- No hay problema ninguno.
- Vale, genial. Estaba diciendo que el propósito era como el del grupo en sí ¿no?
- Principalmente en España el propósito es, el compromiso social es el de ayudar a aquellas personas vulnerables a encontrar empleo, es decir personas con discapacidad mujeres con responsabilidades violencia de género víctima de trata etcétera, y también pues mayores de 55 años que puedan acreditar su situación de vulnerabilidad, es decir que perciban ingreso mínimo vital o tengan una renta mínima de inserción que en definitiva lo que implica que no tienen recursos suficientes para para vivir.
- Genial y entonces, ¿se podría decir que el propósito de la Fundación está bien alineado con el propósito del del grupo no?
- Exactamente porque forma parte de este, digamos que el propósito de la Fundación es parte del propósito del grupo Adecco. El propósito del grupo Adecco es generar empleo, en este caso para jóvenes también demandantes de primer empleo o cualquier persona que busque empleo. La Fundación lo que se dedica es a aquellos que tienen una mayor vulnerabilidad que están en exclusión social o que de alguna forma están por debajo de lo considerado en persona exclusión social sí genial.
- Entiendo, entonces ¿el objetivo de la fundación es por así decirlo la vertiente social del objetivo del grupo no?
- Exactamente, al final todo forma parte del mismo objetivo, solo que la fundación se creó para centrarse en la parte más social.
- Y entonces ¿cómo se tomó la decisión de fundar la Fundación?
- Existía allá en Francia una fundación también que se dedicaba a jóvenes vulnerables y en aquel momento pues decidimos articular todo lo que era la estrategia en materia de diversidad y la inclusión a través de una fundación y no a través de la empresa por diferenciar, digamos, como entidad sin ánimo de lucro toda esta actividad.
- ¿Qué beneficio o ventajas surgen de tener separado el brazo filantrópico o social de la empresa?

- Si lo hubiéramos vinculado al negocio de la compañía no llegaríamos tan lejos como llegamos al ser una entidad sin ánimo de lucro y con un Patronato, tenemos más posibilidad de trabajar con las empresas que colaboran con el grupo, o con las empresas que trabajan con otras empresas del sector. La actividad de la Fundación es independiente y el hecho de constituir una fundación permite llegar a más empresas, llegar a combinar la colaboración pública y privada, aparte de que obtenemos beneficios y ayudas que no obtendríamos a través de otras empresas del grupo. Esto es importante porque la fundación es independiente desde el punto de vista financiero y económico y son las empresas las que financian la Fundación a través de donaciones.
- Sí entiendo. Y en el momento cuando se fundó la Fundación, ¿fue difícil convencer a todos los miembros del grupo de crear la Fundación? Porque me refiero, al final conlleva un gasto para la empresa.
- Bueno, pues fue algo complicado, porque, aunque hoy se financie externamente en su constitución se dotó a la fundación con 600.000 euros y este desembolso había que justificarlo a los accionistas, pero bueno como decíamos antes otras fundaciones en Francia eran nuestro modelo a seguir y ya con el llamamiento del pacto de la ONU se determinó que era el momento para que el grupo demostrase su función social.
- Entiendo. He leído en la página de la Fundación que una de las claves del modelo de funcionamiento se basa en el conocimiento de los grupos de interés, ¿podría hablarme un poco sobre este tema?
- ¿Pues básicamente como yo lo veo es que lo primero que tienes que hacer para ayudar a alguien es preguntarle qué le hace falta no? No se puede ayudar a alguien decidiendo por él, y por eso nosotros creemos que es muy importante involucrar a los grupos vulnerables con los que tratamos, las personas con discapacidad o vulnerabilidad, y no solo involucrarlas consultándolas, sino incluirlas en el seno de la empresa y de la fundación para que puedan orientarnos.
- Y esta involucración de los grupos vulnerables en la empresa, ¿cómo impacta en el resto de los empleados? ¿Diría que tiene un impacto positivo?
- Por supuesto que sí, el impacto es sumamente positivo porque enriquece completamente el discurso en la empresa. Todos los empleados del grupo están muy orgullosos de la labor de la fundación, y se nota este sentimiento de orgullo a la hora de trabajar, sobre todo en los empleados de la fundación, que sin ser voluntarios ni

mucho menos siempre se esfuerzan al extremo en sus tareas porque claro, pueden ver toda la ayuda que se brinda con estas. Muchos de los empleados del grupo tienen hijos o familiares con las mismas discapacidades con las que nosotros trabajamos desde la fundación, y claro esto te toca mucho más en lo personal que si tu empresa se dedica, no sé, por ejemplo a plantar árboles en el Amazonas.

- Genial. Me interesa mucho eso que ha dicho sobre como impacta en el ambiente laboral porque ese es básicamente el propósito de este trabajo, investigar los impactos que genera la actividad filantrópica en la propia empresa, no solo en la sociedad.
- Pues mira olvidándonos ahora de la fundación en sí, el modelo tradicional de filantropía está muerto ya, ese modelo de la colaboración de “yo te doy dinero para que desarrolle un programa desarrollando como fundación y miró para otro lado” está agotado. Ya ves, ya no existen empresas que aporten fondos sin que haya una reciprocidad en la colaboración como antiguamente, sino que en definitiva las empresas apoyan proyectos sociales o medioambientales vinculándonos a su estrategia de sostenibilidad. ¿Por qué? Pues por dos razones fundamentales, una para generar un mayor valor de dicho sentimiento de orgullo de pertenencia. Al final para los empleados no es lo mismo cuando tú aportas una cantidad de dinero a una fundación que no sabe a dónde va o no guarda ningún tipo de relación con la actividad que desarrollas que desarrollar una actividad o un programa de apoyo social como puede ser un barrio vulnerable cercano a nosotros, o en algunas empresas donde al final los propios empleados de la empresa hacen voluntariado con las personas beneficiarias del programa o con personas con discapacidad que van a ser incluidas en las empresas, en definitiva de lo que se está hablando es que el beneficio de la colaboración con entidades de sociales tiene mucho más valor e impacta de lleno en el conjunto de la organización cuando los empleados de la organización son protagonistas y partícipes de esa colaboración , si no los empleados pueden pensar que a la empresa le da igual el fin social y lo hacen por temas fiscales o lo hacen porque tiene una relación con el presidente de la Fundación o lo que sea. Si involucras a tus empleados o eliges proyectos que sabes que les son cercanos tienes muchas más posibilidades de que tu labor caritativa no solo ayude a los grupos vulnerables, sino que te puede aportar el valor de tener empleados mucho más satisfechos y orgullosos con su empresa, y tu empresa se va a convertir en un sitio

donde a la gente le apetezca trabajar y donde los candidatos no vengan solo movidos por el dinero.

- Claro, entonces por una parte es más atractiva para los candidatos y también los propios trabajadores están más satisfechos, ¿no?
- Exactamente. Al final tanto los trabajadores como cualquiera que pueda interesarse por el grupo ven que la empresa se preocupa por sus grupos de interés con su ex al final los trabajadores internos en que su empresa se ocupa de todos los grupos de interés y en general por la sociedad. Además por otra parte el diálogo entre los propios trabajadores se da un diálogo mucho más rico, no es lo mismo una digamos una plantilla lineal donde todo el mundo tiene la misma edad y el mismo perfil a la hora de debatir sobre un tema concreto que un grupo de trabajo en donde tienes diferentes edades y diferentes puntos de vista, diferentes nacionalidades definitivas al final ,la diversidad es sinónimo de riqueza, esto puede comportar muchos beneficios y si eso se hace como fruto de colaboración con una fundación pues esa digamos relación con una entidad no lucrativa pues aporta mucho valor a la compañía.
- Genial, perfecto. Y ¿aparte de ante el talento humano, cree que la fundación afecta de alguna manera al resultado financiero del grupo?
- Hombre, evidentemente la existencia de cualquier involucración filantrópica te ayuda a mejorar tu imagen y atraer clientes y otros socios comerciales. Ya hay muchas encuestas que demuestran que, sobre todo en Europa, la mayoría de las personas están dispuestas a pagar un poco más a empresas socialmente responsables, o al menos declaran preferir estas a las que no hacen nada por la sociedad. Pero en general yo creo que los programas o las fundaciones lo que aportan es un intangible muy difícil de valorar, es muy difícil medir los impactos de tu contribución social con los *kpis* típicos, más allá de que tu empresa sea percibida como la más responsable o concienciada. Yo creo que la caridad y la conciencia social en las empresas definitivamente genera muchos impactos pero que estos son más sutiles e indirectos que simplemente obtener más ventas.
- Sí genial. Por otra parte, ¿cree que la existencia de la Fundación contribuye a la cultura del grupo Adecco?
- Por supuesto. Al final la cultura del grupo Adecco como te decía anteriormente está vinculada o centrada sobre todo en el empleo para todos y cuando tú como empres

basas tu modelo de negocio en desarrollar políticas de diversidad para tus clientes, evidentemente contribuye mucho el que tu seas el primero en aplicar y promulgar esas políticas, y como suele decirse, del dicho al hecho hay un trecho, por lo que no es lo mismo mandarles un correo a tus empleados con los supuestos valores de la empresa que estos te vean poniéndolos en práctica, sobre todo si creas toda una entidad en la organización dedicada a ello. Al final la fundación ya es una entidad bastante grande dentro del grupo, con más de 300 empleados, y estos colaboran a hacer calar nuestro mensaje social en todos los ámbitos de la empresa. Siempre hemos defendido que el cambio empieza con uno mismo, y desde la fundación llevamos a cabo muchas tareas para concienciar a los propios empleados del grupo en materia de inclusión laboral.

- Entiendo, genial. Y siendo la Fundación y el grupo dos entidades separadas con empleados separados, ¿cuánto diría que afecta a los empleados del grupo la actividad de la fundación? ¿Es decir la perciben como cercana o como algo ajeno a ellos?
- Claro, al estar tan cercanos los objetivos y actividades de las empresas en sentido estricto del grupo con las de la fundación, los efectos de esta se notan en toda la organización. Date cuenta de que a través de la fundación introducimos una parte muy considerable de trabajadores a la empresa, por ejemplo, solo el mes pasado se incorporaron una decena de trabajadores desde la misma asociación. Y claro al integrarse de una forma tan natural en la empresa los trabajadores ven de primera mano labor de la fundación. Muchos de los empleados del grupo se unen en calidad de voluntarios a muchas de las actividades que organizamos desde la fundación, y en definitiva, en nuestras encuestas de satisfacción laboral siempre encontramos que los trabajadores valoran mucho el trabajar para una empresa que se esfuerza tanto por la inclusividad de los grupos más ignorados en el ámbito laboral.
- Genial perfecto. En este caso está muy claro que se alinean los objetivos de la fundación y los del grupo, pero ¿qué le recomendaría a una empresa que a lo mejor no tuviera un objetivo tan extrapolable al ámbito social?
- Bueno muchas veces es difícil encontrar un punto que se relacione con tu actividad o con la identidad de tu empresa. Por ejemplo, las empresas industriales suelen centrarse más en proyectos medioambientales, y estos no siempre calan hondo con los grupos de interés de la empresa, porque suelen ser proyectos que se realizan muy lejos de esta. Pero generalmente, diría que es imposible que tu empresa o sus grupos

de interés no se vean afectados por ningún problema social, y solo es cuestión de investigar para encontrar una manera de ayudar a aquellos que están en tu entorno directo. A día de hoy a la sociedad le preocupan tantísimos problemas y nos hemos vuelto tan conscientes de todas las injusticias y horrores de nuestro mundo, que sinceramente no hay excusas para no encontrar una campaña que se ajuste al perfil de tu empresa y que sea bien recibida por sus grupos de interés. Ya el público no pasa una y no perdona a las empresas sin compromiso social, así que algo, un mínimo, hay que hacer, y basta con preguntarle a tus propios empleados, que seguro que se ven afectados por algo en lo que la empresa puede intervenir.

- Sí, entiendo, entonces para usted el compromiso social por así decirlo ya no es, tal como se percibía antes, un plus para la empresa sino que ya es básicamente una necesidad para mantenerse competitiva ¿no?
- Definitivamente. A día de hoy no te puedes quedar parado, el público hace una valoración pésima de tu empresa. Y ya no hablamos solo de clientes. Cada vez más empresas tienen programas para asegurar una cadena de suministros socialmente responsable, y si tu no entras en la definición cortan las relaciones comerciales contigo sin problemas.
- Sí, yo cuando trabajé en sostenibilidad justo manejaba una herramienta para valorar proveedores, y recuerdo que era muy exigente y exhaustiva.
- Justo, ahora que todo el mundo predica a los 4 vientos sus labores sociales y filantrópicas, no hacer nada en ese aspecto resulta casi intolerable para el público.
- Entiendo. He visto que la Fundación realiza muchísimas actividades distintas, desde innovación, concienciación seguimiento de los candidatos... ¿cómo se organizan tantas actividades distintas y cómo se priorizan? Porque al final se puede querer ayudar a todo el mundo, pero los recursos son los que son...
- Bueno pues desde ese punto de vista los ingresos que tiene la Fundación son finalistas, es decir, la decisión de a qué grupo atender en mayor o menor proporción tiene que ver con el origen de los fondos, es decir si hay empresas que llevan a cabo una donación a la Fundación Adecco porque no cumplen con la Ley General de discapacidad, esos fondos única y exclusivamente se pueden dirigir a propósitos relacionados con dicho asunto. Si la administración pública en definitiva concierta con nosotros un convenio pues para empleo de mayor de 50 años pues igual. Igualmente nosotros tenemos una cobertura universal es decir a toda persona que

entra a una oficina de la Fundación Adecco que pertenece a estos grupos vulnerables lo atendemos. Otra cosa es que es verdad que activa o proactivamente desarrollamos pues programas concretos en función del origen de los ingresos. Para que te hagas una idea, ahora mismo casi un 95% de nuestros ingresos son externos, aportados por empresas u asociaciones o por la administración pública. Por eso tratamos de mantener un cierto porcentaje de financiación proveniente del propio grupo para poder atender a los grupos que no reciben financiación externa. Porque es un poco paradójico, porque claro, al final las asociaciones más grandes y por así decirlo populares son las que más ingresos tienen y las que más se pueden permitir contribuir a la fundación, pero eso deja fuera precisamente a los grupos más excluidos y con menos recursos. Pero vamos, que los fondos destinados desde la organización a la fundación son considerados como una inversión, y por ello no hay problema en mantener este porcentaje autónomo.

- Vale entiendo, genial. Y ¿cuál diría que son ahora mismo los principales desafíos no solo para la Fundación Adecco, sino también en general para cualquier empresa que quiera emprender programas filantrópicos?
- Pues gracias a Dios hoy en día está la situación mucho más fácil que hace 20 años. Tu antes intentabas convencer a los directivos para iniciar cualquier campaña y todo eran quejas, hasta por poner un comedor social en navidad, por ejemplo. Pero claro ahora la sociedad en general está mucho más concienciada con los problemas sociales y con el medioambiente y demás, entonces es muy fácil conseguir lanzar programas sociales, aunque sea solo con la idea de mejorar la imagen de la empresa, porque ya no hay duda de que el público valora bien estas cosas. Te diría que ahora lo difícil no es conseguir el apoyo para dedicar dinero a asuntos sociales, sino conseguir que no te salga el tiro por la culata y que la gente se tome a mal tu proyecto porque no lo has diseñado con cuidado.
- ¿Podría explicar este punto un poco más?
- Claro, a lo que me refiero es que hoy en día el público mira con lupa todo lo que hacen las empresas, y es imposible tener a todo el mundo contento. Tú puedes anunciar que vas a ayudar a las mujeres maltratadas y se puede indignar alguien porque no ayudas a, no sé, a los embarazadas, por ejemplo, o puedes anunciar que vas a gastar 30.000 euros en tu proyecto y que te pregunten que por qué no gastas 50.000. Por ello es crucial diseñar buenas campanas que la sociedad de verdad valore,

y sobre todo diseñar buenos métodos para comunicar sus objetivos y su trasfondo, sobre todo si tu empresa sigue la misma filosofía que nosotros de predicar a tus empleados con el ejemplo. Por ello es muy importante estar en línea con la sociedad, es decir, conocerla y estudiar sus patrones de cada momento para poder aportar soluciones que esta requiere. Nosotros tratamos de tener equipos lo más diversos posibles por ese motivo, para tener un flujo constante de conocimiento sobre las distintas realidades de nuestra sociedad e implementarlo en nuestro día a día laboral.

- Claro entonces el conocer a la sociedad e involucrarse con ella le dará a la empresa conocimiento que es necesario para su actividad y que repercute sustancialmente en su actividad.
- Totalmente y es más diría que es la herramienta clave para la labor social de las empresas a día de hoy.
- Entiendo. Antes ha hablado usted mucho sobre los directivos de las empresas, ¿qué papel cree que pegan estos en la labor filantrópica?
- Es muy importante que en las empresas se involucren desde la alta dirección a este tema, esto ya no es una cuestión del ámbito de los Recursos Humanos sino que una cuestión de que la actividad social de la empresa no pase desapercibida por los consejeros delegados y los presidentes. De hecho pusimos en marcha en 2019 una iniciativa que se llama “CEOs por la diversidad” en donde lo que se pretende es que impulsen desde la alta dirección el compromiso con la diversidad y la inclusión en todas las áreas y en toda la organización. Esa es la primera clave del éxito, hacerle ver a la alta dirección que trabajo social es sinónimo de productividad y sostenibilidad en el tiempo.
- ¿A qué se refiere exactamente con sostenibilidad en el tiempo?
- Al hablar de sostenibilidad en el tiempo me refiero a los beneficios que trae a la empresa la actividad caritativa, porque, aunque estos sean un intangible muy difícil de medir con *kpis* u otros sistemas, te añade a la empresa un valor muy importante que se nota en todas las áreas. Te aporta un mejor clima laboral, empleados más felices y con un orgullo de pertenencia tremendo que se traduce en plantillas más estables, te mejora la imagen ante tus clientes y el resto del mercado en general, incluso tus proveedores pueden darte un mejor trato, aparte de que en nuestra fundación en concreto, al tratar con tantos tipos de personas que son casi invisibles en el mundo laboral por decirlo de una forma, pues estamos en un constante ciclo

de aprendizaje y de adquisición de nuevos conocimientos, lo cual es siempre beneficioso.

- Entiendo. Porque claro, muchas veces la, por así decirlo, la actividad social de la empresa pasa desapercibida para la mayoría de los departamentos, vamos, yo trabajé también en un departamento de sostenibilidad y al menos es lo que veía.
- Claro hay que recordar lo que decíamos antes de que involucrar a toda la empresa, o al menos hacerles saber sobre la actividad, es crucial para que se vea un impacto en la propia empresa; hay muchas empresas donde la sostenibilidad está muy vinculada a lo medioambiental, se está hablando de una compañía pues que tiene impacto medioambiental o una compañía industrial, y a lo mejor su trabajo social al respecto no motiva a sus empleados. Al final todas tus medidas sociales tendrán un impacto, porque a no ser que hagas un completo despropósito algo ayudarás a la sociedad, pero si quieres que también afecte al ámbito interno de tu empresa tienes que apoyar siempre iniciativas vinculadas con la problemática social que rodee tu actividad, es decir tu puedes apoyar proyectos internacionales pero seguramente vas a notar más valor añadido si desarrollas programas que tus empleados o tus proveedores por ejemplo sienten más cercanos a ellos, porque sea en un barrio cercano o con un grupo excluido con el que tienen relación. En definitiva, mientras más cerca te toque el corazón más impacto va a generar el proyecto. Es por eso que nosotros intentamos ajustar lo máximo posible nuestras actividades y programas al entorno en el que se dan, porque claro, la situación no tiene nada que ver de país a país o ya de ciudad a ciudad. Por ejemplo, en Alemania nos centramos principalmente en la inclusión de los refugiados porque claro, hay muchos más que aquí en España, donde sobre todo trabajamos con personas con discapacidad porque estamos mucho más atrasados que el resto de Europa en ese aspecto.
- Entiendo, genial, pues yo por mi parte tengo ya todo bastante claro, si usted tiene algo más que añadir...
- No, yo no tengo nada más si no tienes más preguntas.
- Pues fantástico, muchísimas gracias de verdad de nada no sabe. cuantísimo me sirve esta toda esta información.
- Bueno pues me alegro mucho, estupendo para eso estamos.
- Muchísimas gracias y que tenga buen día.

