

Sarah Ali
Sarah.Ali@gmx.de
Carmen Valor
cvalor@cee.upcomillas.es

LA ACCIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA DIRIGIDA A LAS PERSONAS MAYORES: ANALISIS DE SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DE DESARROLLO EN ESPAÑA
SOCIAL ACTION AIMED AT SENIOR CITIZENS: ANALYSIS OF THE CURRENT SITUATION AND ITS POTENTIAL DEVELOPMENT IN SPAIN

Sarah Ali, Licenciada en Ciencias Empresariales Internacionales por la Universidad Pontificia de Comillas, actualmente trabaja para Johnson & Johnson. Este artículo es parte de su tesina de licenciatura, merecedora del Premio Aster de Investigación 2007, otorgado por ESIC.

Carmen Valor Martínez, Doctora por la Universidad Complutense de Madrid, MBA por la Universidad Carlos III y MSc Business and Community por la University of Bath. Profesora de la Universidad Pontificia de Comillas (Departamento de Marketing) y Profesora Visitante en cursos de postgrado de varias universidades (UNED, Universidad Complutense de Madrid, y University of Bath). Miembro investigador de varias instituciones, desarrollando proyectos relacionados con la Responsabilidad Social de la Empresa. Miembro investigador de Observatorio de la RSC, Fundación Economistas Sin Fronteras y CECOD. Su investigación ha sido publicada en libros, actas de congresos y numerosas revistas científicas internacionales.

RESUMEN

El cambio demográfico en Europa ha tenido como consecuencia un envejecimiento de la población y con él, un aumento de las personas mayores en situación de dependencia. Los sistemas informales de cuidado de las personas mayores, tradicionales en España, no son suficientes para dar respuesta a las necesidades de este colectivo. Aunque la Administración Pública ha elaborado un plan para resolver este problema, lo cierto es que no dispone de la financiación necesaria para atacarlo en el medio y largo plazo. Ante esta situación, este artículo examina si la empresa puede participar como socio en este proceso, apoyando, a través de la Acción Social, a este segmento de población. A través de un análisis de casos y de entrevistas en profundidad, este artículo describe la situación actual en España y presenta las tendencias de futuro para la ASE con personas mayores.

PALABRAS CLAVE

Acción Social, tercera edad, dependencia, España, empírico.

ABSTRACT

Demographic change in Europe has resulted in a steadily population ageing and, in turn, in an increase of the percentage of dependant elders. The informal care systems, common in Spain, are not sufficient to respond to the needs of this group. Although the government has recently launched a strategic plan to solve this issue, the thruth is that it lacks the financial resources to solve it in the mid and long term. In this context, this paper examines whether companies could be a partner of this plan, supporting this segment through their community investments plans. After conducting a case analysis and in-depth interviews with relevant agents, this paper describes the current situation and presents foreseeable trends for the community investments in the elderly.

KEYWORDS

Corporate community investments, elderly, dependance, Spain, empirical.

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN
2. TERCERA EDAD Y DEPENDENCIA EN ESPAÑA
3. LA GESTIÓN DE LA CAUSA EN LA ASE
4. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA
5. RESULTADOS
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. INTRODUCCIÓN

Desde los años 90 la idea de que las donaciones empresariales deben ser invertidas con carácter estratégico ha ido afianzándose entre los profesionales de comunicación y marketing (Adkins 2000; Austin, 2000; Bennett 1998; McAlister y Ferrell, 2002; Mullen, 1997; Porter y Kramer, 2002; Sagawa y Segal, 2001). A esta "filantropía estratégica" se la llama en España Acción Social de la Empresa (ASE, en adelante). Se puede definir como una "estrategia sostenida de inversión en la comunidad, que trata de alinear los objetivos empresariales con las necesidades sociales, medio ambientales y económicas de la comunidad en la que opera la empresa, con el fin de promover los intereses a largo plazo de la empresa y reforzar su reputación, al tiempo que se resuelven de forma efectiva las necesidades de la comunidad" (Valor, 2004). Porque, como señalan Porter y Kramer (2002), lo característico de la filantropía estratégica es que "aborda importantes objetivos económicos y sociales a la vez" (Porter y Kramer, 2002). De la misma forma la define la Fundación Empresa y Sociedad (2001:2): "[l]a clave para que la empresa desarrolle una acción social de calidad es que la alinee con sus prioridades de negocio y que conozca y sepa responder adecuadamente a lo que su entorno espera de ella".

Esta idea de que la ASE puede cumplir objetivos económicos, además de los sociales, ha sido reforzada por el cuerpo empírico que trata de mostrar la relación entre inversión en la comunidad y resultados económicos, vía mejoras en la reputación y/o mayor lealtad de empleados y consumidores (Brown y Dacin, 1997; Carrigan y Attalla, 2001; Creyer y Ross, 1996; Gazdar y Kirchoff, 2004; Genest, 2005; Roberts, 1996; Williams y Barrett, 2000).

En este contexto, este artículo analiza la relación de la empresa con la causa de las personas mayores. La causa de las personas mayores está ganando urgencia y visibilidad entre la opinión pública. Una de las consecuencias del cambio demográfico es el creciente porcentaje de mayores de 65 años y, dentro de este, el creciente número de personas mayores en situación de dependen-

cia. El cambio en las estructuras familiares y la incorporación de la mujer al mercado de trabajo ponen en peligro los sistemas tradicionales de cuidado informal de personas mayores dependientes (MTAS, 2005a).

La promulgación de la Ley de la Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en Situación de Dependencia, conocida como Ley de dependencia, el pasado 30 noviembre de 2006, muestra la creciente importancia de este problema en España. La opinión pública en general ha calificado la nueva ley como un gran avance social. Sin embargo, según muchos expertos, queda todavía un largo camino hacia la puesta en práctica de todas las medidas aprobadas; la financiación a medio y largo plazo de las iniciativas aprobadas supone un gran reto para la Administración Pública.

Por tanto, este artículo trata de analizar si la empresa puede ser considerada un socio potencial con el fin de paliar el problema de la financiación de la estructura necesaria para dar cuidado y asistencia a los mayores en situación de dependencia. De forma más específica, este artículo pretende, primero, verificar si el colectivo de personas mayores es o no popular entre las empresas españolas. En segundo lugar, se trata de identificar las tendencias para el futuro y determinar los factores decisivos para su desarrollo.

Esta investigación resulta de utilidad tanto para las empresas como para otros agentes involucrados como las ONG e instituciones públicas. La importancia para las empresas consiste en prever una tendencia y generar una ventaja competitiva transformando este conocimiento en una herramienta de su estrategia de Acción Social. Las ONG pueden utilizar este conocimiento para generar nuevos recursos de financiación.

La estructura del artículo es como sigue. En primer lugar, se analiza con mayor profundidad la situación de los mayores, especialmente de los mayores en situación de dependencia, en España. En segundo lugar, se revisa la literatura para entender cómo las empresas eligen las causas que apoyan y cuáles son las causas favoritas para la ASE en España. En tercer lugar, se presentan los objetivos y la metodología. El cuarto apartado se dedica a exponer los resultados del estudio. Por último, se ofrecen conclusiones y recomendaciones, sintetizadas en un modelo para el fomento de la ASE con personas mayores.

2. TERCERA EDAD Y DEPENDENCIA EN ESPAÑA

El cambio demográfico no sólo es un tema cada vez más importante en España sino en casi toda Europa. La creciente esperanza de vida y la reducción en las tasas de fertilidad está ocasionando un envejecimiento cada vez mayor de la población europea. En los 25 países miembros de la Unión Europea viven actualmente 463,5 millones de personas (Eurostat/ U.S. Bureau of the Census, 2006)¹; de éstas, un 17% son mayores de 65 años, el porcentaje más alto del mundo. Se estima que el número de personas mayores de 65 va a pasar de 75 millones a aproximadamente 135 millones de personas en 2050, suponiendo este segmento de edad el 30 por ciento de la población total europea. Dentro de Europa la mayor proporción de personas mayores de 65 años vivirá en España (36% de su población total), Italia (35%), Alemania, Grecia y Portugal (todos 32 %), mientras que en Luxemburgo (22%), los Países Bajos (23%), Dinamarca y Suecia (ambos 24%) este segmento supondrá un porcentaje inferior (Eurostat, 2006a).

Las tendencias anteriormente descritas para Europa valen también para España. Con una tasa de fertilidad de 1,3, una de las más bajas en Europa, y una vida media de 80,7 (Eurostat, 2006b), mayor que el promedio europeo, se puede decir que España es un país muy representativo del cambio demográfico en Europa.

El envejecimiento va a continuar en los próximos años, en los que la población mayor seguirá incrementándose de manera notable, a la vez que disminuirá la proporción de personas jóvenes². En 2050, aproximadamente el 37% de la población española será mayor de 60 años. Además, el grupo de mayores de 80 años va a triplicar su número (MTAS, 2005a: 27). Es este el grupo que concentra la mayor parte de las situaciones de dependencia.

El concepto de la dependencia es un concepto muy amplio que se puede referir a diferentes contextos. El Consejo de Europa ha definido la dependencia en general como "la necesidad de ayuda o asistencia importante para las actividades de la vida cotidiana" o como "un estado en el que se encuentran las personas que por razones ligadas a la falta o la pérdida de autonomía física, psíquica o intelectual tienen necesidad de asistencia y/o ayudas importantes a fin de realizar los actos corrientes de la vida diaria y, de modo particular, los referentes al cuidado personal" (Comité de Ministros del Consejo de Europa (1998)³. La dependencia tiene distintas causas; una de ellas, no la única, es la aparición de discapacidades debido al envejecimiento.

En España, el número de personas dependientes en está en ascenso. Mientras que en el año 2005 las personas dependientes representaban el 2,6 % de la población, se estima que en el año 2020 serán el 3,1%. En total el número de personas dependientes aumentará en 2020, respecto a 2005, en un 33%. Además, el porcentaje de personas en situación de dependencia de grado 1 disminuirá (pasando de un 50% a un 47%), pero aumentará en un 4% el número de personas en situa-

¹<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

² Proyecciones de población disponibles en www.ine.es (acceso 30 de abril de 2007).

³ Comité de Ministros del Consejo de Europa (1998), Recomendación relativa a la dependencia [R(98)9]

ción de dependencia de grado 2 y grado 3. En concreto, el número de personas dependientes de grado 3 crece a mayor ritmo que los otros dos (MTAS, 2005a).

Todo ello no indica claramente una relación de dependencia y edad. Sin embargo, otros estudios han confirmado la relación existente entre la dependencia y el envejecimiento: el porcentaje de personas con limitaciones en su capacidad funcional aumenta cuanto mayor es el grupo de edad (INE y Fundación ONCE, 2002). Más del 32 por ciento de las personas mayores de 65 años tiene alguna discapacidad, mientras que, entre las menores de 65 años, la proporción de personas con discapacidad no llega al 5%. Aunque el aumento de la prevalencia es continuo conforme avanza la edad, a partir de los 50 años ese incremento se acelera de forma notable.

Las personas en situación de dependencia requieren la ayuda de otras según su grado de discapacidad. Esta ayuda puede aparecer en varias formas: el apoyo en domicilio, Servicio de Atención Diurna y Servicios Residenciales.

Los servicios de atención a domicilio se prestan, como indica su nombre, en general en el domicilio de la persona en situación de dependencia. Hay que distinguir entre la ayuda formal y la ayuda informal. La ayuda formal se diferencia de la ayuda informal por ser remunerada. En España, el 3% de las personas mayores de 65 años reciben apoyo formal, frente al 17% que recibe apoyo informal (MTAS, 2004; MTAS, 2005b).

Los servicios intermedios, situados en un punto medio entre el domicilio y el alojamiento en residencia para estancias prolongadas, abarcan un amplio número de posibilidades: estancias temporales en Residencias, asistencia a Centros de Día, estancias de día o de noche en centros gerontológico, vacaciones para personas dependientes, períodos de atención y evaluación sociosanitaria, etc. (MTAS, 2005a). Aunque sigue siendo un servicio que tiene menos peso en comparación con otros (alrededor de un 2,5%), está creciendo. Mientras que en 2000 había plazas suficientes para solamente el 11% de las personas mayores de 65 años, en el 2004 este ratio había subido al 27% (MTAS, 2005b).

En cuanto a los servicios residenciales, actualmente en España existen alrededor de 275.000 plazas (cobertura del 3,8%), y sigue creciendo el número de plazas (incremento del 30% en 2004 en relación a 2000) (MTAS, 2005a). La decisión sobre un ingreso en una residencia depende en muchos casos de la situación económica de la persona en situación de dependencia o de sus familiares. Dos tercios de las residencias son de titularidad privada. El precio de estancia varía mucho entre las diferentes Comunidades Autónomas (MTAS, 2005a: 436). Según del Directorio General de la Comunidad de Madrid⁴, el precio de una plaza oscila entre 2.000 € y 3.000 €. Comparando este dato con la pensión media en España (2.224 € en 2006) se entiende claramente la carga económica que representa la dependencia para los ancianos y sus familias.

⁴ Entrevista personal con Carmen García, Técnico del área del Directorio General del Mayor

En conclusión, el análisis de situación de España muestra una preferencia por los sistemas informales de cuidado de mayores dependientes. Sin embargo, este sistema está en crisis (MTAS, 2005a) y es necesario arbitrar soluciones que garanticen la asistencia a este colectivo. La citada Ley de Dependencia de 2006 supone un programa estratégico para este problema, a desarrollar en 8 años. Sin embargo, el Estado no cuenta con los recursos financieros para solucionar el problema, sobre todo en el medio y largo plazo.

3. LA GESTIÓN DE LA CAUSA EN LA ASE

Como se decía en la introducción, para que se trate de verdadera acción social, la empresa debe diseñar y ejecutar las acciones con criterios estratégicos, buscando objetivos económicos y sociales. Este diseño estratégico debería reflejarse, principalmente, en la elección de la causa (Campbell et al, 2002). Sin embargo, los estudios muestran que esta no es la norma de diseño de ASE para muchas empresas. En España, según Empresa y Sociedad (2006) aproximadamente la mitad de las empresas hacen filantropía estratégica. El resto no puede considerarse como tal, bien porque no está alineado con objetivos económicos, bien porque no está alineado con objetivos sociales.

Por un lado, varios estudios muestran que no todas las empresas alinean su ASE con sus intereses estratégicos. Todavía algunas empresas (13%) deciden a qué causas destinar el presupuesto, apoyándose en opiniones subjetivas y preferencias personales, tal como se desprende de un estudio de 1998 sobre las 100 empresas españolas de mayor facturación (Projección, 2000). Este fenómeno se observa en otros países: la mezcla de preferencias personales, contactos existentes con personas e instituciones, y respuestas a peticiones de donaciones tienen como consecuencia que la mayoría de las empresas no desarrolla una línea de actuación clara y consistente a largo plazo, incurriendo, además, en altos costes financieros humanos de gestión (Gazdar y Kirchoff, 2004).

En el otro polo, tampoco todas las empresas atienden a criterios sociales cuando eligen su agenda social. Varios autores critican que la empresa elija las causas o las organizaciones que son más “vendibles”, no las verdaderamente necesarias (Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional, 2005; Reisen, 2004; Valor, 2003).

Por tanto, para que la elección de la causa sirva a objetivos económicos y sociales a la vez, deben tenerse en cuenta tres criterios: los recursos y capacidades de la empresa y sus objetivos estratégicos, las preferencias de los stakeholders, y las necesidades más urgentes de la comunidad (Valor, 2007). Sólo si cumple con estos tres criterios la ASE será creíble y pasará el proceso de legitimización al que le somete la sociedad (Bruhn, 2003; Godfrey, 2005; Schmidt, 2000).

Muchos autores señalan como criterio fundamental que la causa debe coincidir con los “gustos” de los clientes: “Si actualmente los consumidores se preocupan por la conservación de la naturaleza, por la distribución de la riqueza o la integración de los inmigrantes, exigirá esa misma preocupación de las empresas y la imagen corporativa deberá responder a los criterios establecidos por su público objetivo” (Mendéz Sordo, 2004: 5). Sin embargo, este criterio utilizado en exclusiva

puede llevar al fenómeno que se conoce como “miopía”, ya que hay que tener una cierta proactividad para encontrar nichos nuevos y desarrollar las habilidades para detectar nuevas necesidades sociales no satisfechas, que permitan la diferenciación frente a otras empresas (Bruhn, 2003).

Una vez establecidos los factores de éxito para la elección de la causa, se describe a continuación la situación en España. Según la Asociación Española para el Desarrollo del Mecenazgo Empresarial el crecimiento de la ASE en España empezó en los últimos cinco años a raíz de un renovado auge, tanto a nivel europeo como internacional (Rabanal, 2004). También la Fundación Empresa y Sociedad (2001) concluye que la acción social tiene cada vez más importancia en la sociedad española. Poniendo de manifiesto como el número de noticias sobre acción social en la prensa, se ha multiplicado por tres durante el último año en España⁵.

No es fácil obtener cifras de lo que gastan las empresas españolas en total en la ASE. Según el estudio de F. Empresa y Sociedad (2006) la inversión total en 2005 fue de 180 millones de euros, según los datos aportados por 122 empresas. Las Cajas de Ahorro juegan un papel importante en la ASE en España. En 2005 destinaron 1.375 millones de euros a Obra social, lo que equivale al 27 por ciento del beneficio neto del sector de este año (CECA, 2005).

En relación a las causas apoyadas, un estudio realizado por la Asociación Española para el Desarrollo del Mecenazgo Empresarial (AEDME) (Rabanal, 2004) sobre una muestra de 96 empresas, revela que las causas más populares son: Ayuda al Exterior (62,5%), Discapacitados (57,3%) y Niños (50%), mientras que causas menos atractivas son la Juventud (12,5%) y la Mujer (11,5%). La Tercera Edad se encuentra entre las dos, con un 19,8% de menciones⁶. El último estudio de Fundación Empresa y Sociedad (2006), sobre 532 proyectos analizados, encuentra que los principales temas de interés son el empleo y la integración laboral, así como la educación y la integración social. Los servicios asistenciales, más relacionados con el segmento objeto de análisis, tienen menor presencia (16% en 2006), aunque se observa una tendencia creciente en relación a 2003.

En conclusión, la elección de la causa pasa por combinar criterios económicos (los intereses estratégicos de la organización) con criterios sociales (los intereses estratégicos del país o de la comunidad). En España, a la vista de los estudios existentes, la causa de las personas mayores no parece una causa muy popular. Dado que ningún estudio anterior se ha centrado en este asunto, es preciso un estudio para valorar el interés estratégico para la empresa, ya que el interés social ha quedado demostrado en la sección segunda de este artículo.

⁵ Fundación Empresa y Sociedad, “La acción social de las empresas en la prensa escrita en 2006” en www.empresaysociedad.org (acceso 10 de junio de 2007).

⁶ Como señala uno de los revisores, la cantidad que dedican las empresas a esta causa es muy pequeña, con excepción de las Cajas de Ahorro. Por tanto, se pone de manifiesto la diferencia entre su importancia simbólica y el verdadero impacto social.

4. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Como se decía, este artículo pretende dar respuesta a dos preguntas de investigación:

PI₁: ¿Cuál es el estado actual de la ASE con personas mayores en España?

PI₂: ¿Se convertirá esta causa en atractiva para la empresa en el futuro?

Con el fin de dar respuesta a las dos preguntas de investigación, se realizaron dos estudios. El primer estudio analizó *información pública*, principalmente ofrecida por las propias empresas en sus informes anuales y en sus páginas web. Su objetivo es proporcionar una vista general sobre la situación actual de la ASE frente a personas mayores en España. El segundo estudio consistió en la realización de *entrevistas en profundidad*, con el fin de obtener más información de la disponible en las fuentes públicas consultadas.

4.1 Primer estudio: análisis de casos.

Se tomó como universo las 126 empresas recogidas en el "Informe Anual Observatorio de la Acción Social de la Empresa en España", elaborado por la Fundación Empresa y Sociedad y publicado en 2006. Este informe es la más completa fuente sobre ASE de la empresa española. Analizando las fichas individuales de cada empresa, se identificaron 26 empresas que habían realizado por lo menos una actividad con personas mayores. Después, se analizaron estas 26 empresas en profundidad, mediante la consulta de fuentes públicas de información (informes anuales, página web, notas de prensa). Para que el análisis fuera consistente entre las empresas analizadas, se estableció una estructura de recogida de datos, utilizando las siguientes variables: sector, subgrupo (persona mayor vs. mayor en situación de dependencia), proyectos, grado de comunicación de la colaboración, y grado de compromiso. Esta última variable hace referencia al tipo de actividades realizadas con el segmento estudiado. Se formaron tres grupos de actividades:

Actividades marginales. Pocas actividades y/o de carácter puntual y/o con poca involucración por parte de la empresa.

Actividades estratégicas extensas. Programas que cubren una amplia gama de actividades a medio o largo plazo. La empresa tiene una alta influencia en la gestión de los proyectos.

Actividades estratégicas específicas. Programas que se concentran en pocas actividades pero tienen un enfoque a medio o largo plazo. La empresa tiene una alta influencia en la gestión de los proyectos. En general, altamente relacionadas con el negocio de la empresa.

4.2 Segundo estudio: entrevistas en profundidad.

Los resultados anteriores permitieron describir el estado de situación de la ASE con personas mayores en España. Esta información fue completada mediante la realización de entrevistas en profundidad con los agentes intervinientes en los procesos de ASE: empresas, ONG, y Administración Pública. En total se entrevistaron a 12 personas representantes de empresas, ONG e instituciones gubernamentales. La entrevista fue personal con todas las organizaciones entrevistadas con sede en Madrid; en dos casos, la entrevista fue telefónica.

Para la selección de los entrevistados se siguieron los principios del muestreo teórico (Glasser, 1978; Locke, 2001; Pandit, 1996; Sarantakos, 1998; Strauss y Corbin, 1990), esto es, seleccionando los casos que permitían un mejor conocimiento del fenómeno analizado y combinando los principios de similitud y diferencia. Todas las empresas seleccionadas formaban parte del universo identificado en el primer estudio. Para la elección de las empresas, se utilizó la calificación de "grado de compromiso", obtenida en el primer estudio. Además, se trató de cubrir un amplio abanico de organizaciones con distintas características, combinando distintos criterios tipológicos. Por un lado, se decidió entrevistar a las Cajas de Ahorro ya que muestran la mayor involucración con la causa. Se eligió a Caja Madrid (nacional, tamaño grande) y Caixa Galicia (local, tamaño medio-pequeño). Para la selección de las otras empresas se combinaron los criterios de sector, tamaño y presencia internacional. Se eligió a Telefónica (Telecomunicaciones), Grupo Lar (Construcción) e Iberdrola (Energía).

Se entrevistó a cuatro ONG, eligidas en función de cuatro criterios: tamaño, especialización y orientación. Como organización de un tamaño grande se decidió por Cruz Roja⁷. Además, se entrevistó a dos organizaciones más pequeñas, muy especializadas en la ayuda en el segmento de la tercera edad: Edad Dorada de los Mensajeros de la Paz y la Unión Democrática de los Pensionistas (UDP).

Para obtener el punto de vista de la Administración Pública, se entrevistó a un experto del Instituto IMSERSO y a dos representantes de la Comunidad de Madrid (Directorio de la Dependencia y Directorio del Mayor).

Las entrevistas se realizaron utilizando un gui3n semi-estructurado a partir de las siguientes variables: reconocimiento del problema, grado de compromiso con el segmento, motivaci3n para realizar ASE y obst3culos, aspectos operativos (inicio del proceso, criterios de selecci3n de proyectos y criterios de selecci3n de la ONG), el papel de ONG e instituciones p3blicas y tendencias de futuro.

Para asegurar la fiabilidad, se utilizaron los procedimientos sugeridos por Punch (1998) y Strauss y Corbin (2001).

⁷ Se propuso una entrevista a Caritas, ya que representa a una categoría tipológica diferente: ONG grande, con orientaci3n religiosa. Sin embargo, no se consigui3 esta entrevista con Caritas.

5. RESULTADOS

5.1 Primer estudio: estado de situación de la ASE con personas mayores en España

En relación a los sectores, los Bancos y Cajas representan de forma conjunta un tercio de los sectores representados (34%). Les sigue el sector de la Energía, Construcción e Inmobiliaria (19%) y empresas de sanidad (15%). El sector de las Tecnologías de Comunicación e Información representa un 18%. Entre las empresas restantes que se han agregado bajo la rúbrica "Otros" se encuentran compañías de transporte, un servicio de correo y un canal de televisión. Estos resultados muestran una fuerte concentración de sectores que tienen algún interés de negocio en este segmento, aunque hay notables ausencias como productos de consumo, cadenas de distribución, ropa o automóviles.

En el análisis de los tipos de causas se distingue entre dos segmentos dentro del grupo "personas mayores": mayores activos, con un alto grado de autonomía (personas activas) o mayores en situaciones de dependencia (personas dependientes). Esta diferenciación es muy importante ya que el diseño de los proyectos dirigidos a estos dos subsegmentos es muy distinto. La mitad de los proyectos se dirigen a personas en situación de dependencia; casi un quinto de las empresas se dirige a personas activas y dependientes y solamente un 15 por ciento se dirige exclusivamente a personas activas. Se puede interpretar este reparto como reacción de las empresas a las crecientes necesidades de las personas mayores en situación de dependencia.

Poniendolo en relación con los sectores, se observa que el sector Sanidad y los sectores Energético, Construcción e Inmobiliaria tienen un enfoque dirigido a personas dependientes. Las Cajas en general intentan dirigirse a ambos segmentos cubriendo un amplio abanico de actividades. Los sectores que se dirigen principalmente a personas activas son el sector de la informática y el transporte.

La explicación para estas relaciones resulta evidente. El sector de la Construcción lleva a cabo sobre todo proyectos de renovación o mantenimiento de residencias para personas dependientes. El sector de la Informática se ha especializado en proyectos de formación de personas mayores en cuanto a las nuevas tecnologías, un área en la cual solamente pueden participar personas que todavía disponen de ciertas capacidades. Finalmente, se puede decir que el enfoque de las Cajas en ambos subsegmentos es un indicador de la amplitud de sus actividades, que se va a analizar más en profundidad en siguiente apartado.

A continuación se enumeran los tipos de proyectos principales de las empresas analizadas y se darán de manera ilustrativa algunos ejemplos.

Tabla 1: Proyectos realizados con los mayores

Ejemplos de proyectos dirigidos a personas mayores activas	
Centros de día de encuentro	Espacios de formación y sociabilización para nuestros mayores (Caja de ahorros el monte)
Formación tecnológica	Programa que facilita el uso de Internet a personas con problemas de visión (IBM)
Talleres	Talleres de fotografía digital, revistas o inglés (La Caixa)
Ofertas especiales	Tarifas especiales para personas mayores (Renfe)
Ejemplos de proyectos dirigidos a personas mayores en situaciones de dependencia	
Residencias	Creación de una residencia y mejora y mantenimiento (Abengoa)
Centros de día	Centros de día gratuitos para clientes (Caja Madrid)
Atención a domicilio	Voluntariado de visitar personas mayores en sus viviendas (Iberdrola)
Teleasistencia	Servicios de asistencia para personas mayores (Telefónica móviles España)
Formación de profesionales	Formación de personas para trabajar como profesionales en la atención a personas mayores (Caixa Galicia)
Ofertas especiales	Personas mayores que residen en residencias pueden recibir gratuitamente envíos (MRW)

Fuente: Elaboración propia

Para valorar el compromiso de la empresa con esta causa, se analizó el número de proyectos realizados, el plazo de los programas y la involucración de la empresa (mediante donación a ONG o gestión propia de los proyectos). Como resultado de este análisis se clasificó el programa de cada empresa en tres grupos: actividades marginales, actividades estratégicas extensas, actividades estratégicas específicas.

Se observa que la gran mayoría de las empresas analizadas llevan a cabo proyectos específicos (proyectos con vocación de continuidad, pero limitados en número); un quinto de la muestra realiza solamente actividades marginales (actividades puntuales, que no forman parte estratégica de la ASE) y otros 15 % desarrolla programas extensos (proyectos sostenibles y de gran alcance). Al cruzar con el sector, se observa que los programas estratégicos extensos los llevan a cabo casi exclusivamente las Cajas de Ahorro.

Caixa Galicia es uno de los ejemplos destacados de empresa con un enfoque estratégico extenso en la ASE con mayores. Ha definido tres líneas básicas de actuación⁸:

- La Asistencia a la Dependencia, red de centros gerontológicos tanto propios como en colaboración,
- El Envejecimiento Activo, programa que agrupa múltiples actividades en 10 centros de mayores "orientadas a conseguir una participación activa de los mayores";
- Formación de Profesionales para trabajar en la atención a personas mayores.

Casi todos los proyectos estratégicos específicos tienen alguna relación con el negocio. Así, por ejemplo Abengoa, como empresa de construcción, se dedica al mantenimiento de residencias o IBM, del sector de las Nuevas Tecnologías, se compromete a promover la alfabetización digital de personas mayores. Sin embargo, los programas de las Cajas de Ahorro van mucho más allá de su negocio. Quizá se deba a la cultura y misión específica de las Cajas de Ahorro, que disponen de mayores fondos y una mayor tradición de contribuir significativamente al bienestar de la sociedad.

Algunos ejemplos de proyectos estratégicos específicos son (Fundación Empresa y Sociedad, 2006):

"(...) Creación de una residencia que nació en 1989 para dar respuesta a esa falta de centros especializados de personas mayores." (Abengoa)

"Apoyo de la apertura de la primera sede de la Asociación Amigos de los Mayores y colaboración en su financiación. Rehabilitación de ocho viviendas de personas mayores con escasos recursos en Valencia, en colaboración con la Fundación Rais y Asociación APIP." (Grupo Lar)

Entre las empresas que realizan actividades marginales no parece existir un patrón claro por sector. Además, es muy probable que haya muchas más empresas en la muestra inicial de 126 compañías que realizan actividades marginales, pero, precisamente por ser marginales, no las mencionan en su listado de actividades realizadas. Algunos ejemplos de actividad marginal son (Fundación Empresa y Sociedad, 2006):

"Residencias de personas mayores gestionadas por la Asociación Mensajeros de la Paz - Edad Dorada, con 40 empleados que han donado sus cestas de Navidad" (ABM Amro)

"Prestaciones de ayuda económica para impulsar un planteamiento socio sanitario que intenta hacer frente a las consecuencias que la enfermedad de Alzheimer ocasiona tanto a los enfermos como a su núcleo familiar." (FCC)

⁸ www.obrasocialcaixagalicia.org

Por último, en relación a la comunicación, se observa que en la inmensa mayoría de los casos (88%) las actividades recogidas en el informe de Fundación Empresa y Sociedad (2006) están también publicadas en las páginas web o informes anuales de las empresas. Por tanto, se puede afirmar que la empresa comunica su colaboración con empresas mayores. Las pocas excepciones son empresas con actividades marginales.

Sin embargo, hay grandes diferencias en cuanto a la intensidad de esa comunicación. Analizando la dimensión que ocupa la causa en su página web y/o informes de RSC, el grado de detalle y la existencia de una justificación, se concluye que casi la mitad de las empresas analizadas (48%) muestra una intensidad alta de comunicación, mientras que para un cuarto de las mismas se podría calificar de medio-alto. En las restantes, el esfuerzo de comunicación se clasificó como de grado bajo o no fue posible evaluarlo.

Una vez más, las Cajas no sólo realizan una amplia gama de actividades, sino que también son las que hacen el mayor esfuerzo de comunicación. Destacan también las empresas del sector de las Telecomunicaciones y algunas empresas de los sectores de la Energía, Construcción e Inmobiliaria.

5.2 Entrevistas en profundidad: formas de implantación actual y futuro de la ASE con mayores

Reconocimiento de la causa. Todos los entrevistados admitieron unánimemente que la causa del envejecimiento de la sociedad es una causa muy importante y actual en general en España. Todos se refirieron al cambio demográfico, al cambio del modelo familiar y a la creciente esperanza de vida. Según Edad Dorada, en España la gente se aleja cada vez más de sus familias y de sus abuelos y se está olvidando de que la familia es fundamental para la estabilidad de la sociedad. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados dijo que conocen pocas empresas que realizan ASE con personas mayores.

Son muy pocas las empresas que quieren colaborar con nosotros en proyectos para personas mayores. En el año pasado solamente 1 de 40 empresas que colabora con Cruz Roja colabora en proyectos específicos con personas mayores. La mayoría de las empresas prefiere las causas infancia, juventud e inmigración. (Cruz Roja)

Las empresas más veces mencionadas en este ámbito eran las Cajas en general, sobre todo Caja Madrid y La Caixa y empresas del sector farmacéutico, como la Fundación Pfizer. Esta tipología de empresas confirma otra vez los resultados del análisis previo de que los sectores que económicamente puedan tener un interés en el segmento de las personas mayores se involucran más con esta causa.

Las empresas no se interesan demasiado en las personas mayores; solamente cuando pueden sacar un beneficio como por ejemplo las agencias de viaje, las empresas farmacéuticas y las Cajas. (IMSERSO)

Sin embargo, se reconoció que la popularidad de la causa está aumentando entre las empresas: todas las ONG y empresas opinaron que debido al crecimiento del colectivo de las personas mayores, las empresas reconocen cada vez más este nicho. Pero el cambio, precisaron las ONG, se realiza muy lentamente.

Todas las ONG y las instituciones públicas están de acuerdo en que es importante que las empresas se involucren más en esta causa. La explicación siempre es la misma:

Se necesita a las empresas, porque particulares y la Administración Pública solamente disponen de recursos limitados. (Edad Dorada)

No se ve a las empresas como una fuerza sustitutiva sino complementaria, aunque algunas organizaciones (como Unión Democrática de Pensionistas) dice que hay que tender más al sistema estadounidense: los fondos monetarios para las ONG vienen mayoritariamente de las empresas privadas y no de la administración pública. Esto podría deberse a la falta de estrategias proactivas de las organizaciones que trabajan con personas mayores. Como reconoce la UDP, no se acercan a empresas privadas con las que no hayan trabajado antes. También la Administración reconoce que no hay programas estatales para fomentar la involucración de empresas. Por lo tanto, aunque es evidente el problema de cuidado de personas mayores dependientes y los problemas financieros para poner en marcha actuaciones de solución, no se está involucrando a la empresa como socio en este proceso.

Grado de compromiso de la ASE con personas mayores. Las empresas entrevistadas se pueden clasificar en los tres enfoques o grados de compromiso identificados en el primer estudio. Con enfoque estratégico extenso destacan las Cajas y Telefónica. Las dos Cajas entrevistadas dijeron que por su larga tradición con las personas mayores y las crecientes necesidades, este colectivo es absolutamente prioritario dentro de sus actividades, también en términos presupuestarios. Telefónica tras hacer un análisis de sus grupos de interés afirmó que el colectivo de las personas mayores en general, y de sus ex – empleados en concreto, es el más importante para la empresa, junto con el colectivo de los niños y los discapacitados.

Con enfoque estratégico específico destaca Iberdrola. Realizan algunas actividades cuando se les presenta un proyecto interesante.

Las personas mayores y los inmigrantes son colectivos muy importantes con crecientes necesidades. Puede ser interesante para nosotros en el futuro. De momento no vemos la relación de negocio con las personas mayores, pero realizamos algunos proyectos con ellas que nos ayudan también en conocer el tema/las organizaciones/ las necesidades. Nunca hay que descartar. (Iberdrola)

Por último, el Grupo Lar no tiene un enfoque estratégico para la ASE. Evalúan proyectos específicos según determinados criterios pero no se enfoca en un colectivo en concreto.

Motivación para la ASE con personas mayores. En relación a los motivos que llevan las empresas a hacer ASE con personas mayores, se observó una cierta materialización del sesgo de discapacidad social (Wagner, 1997), frecuente en estudios sobre motivación para la ASE (Valor, 2006) y especialmente en España. Mientras que en encuestas, directivos en Europa y Estados Unidos reconocen abiertamente la motivación comercial de su ASE (Bennett, 1998; Campbell et al, 1999; Sybowicz y Magistrali, 1990; Shaw y Post, 1993), en España, los directivos justifican su ASE en términos altruistas, mencionando la motivación comercial en tercer lugar (Fundación Empresa y Sociedad, 2002). Como se anticipaba el riesgo de este sesgo, para minimizarlo se recurrió a la proyección, preguntando a las empresas por los motivos que otras empresas tienen para hacer ASE con mayores. Además, se hizo la misma pregunta a ONG y a la Administración Pública con el fin de tener una respuesta más fiable sobre las motivaciones.

Se observa el sesgo de discapacidad social porque las empresas se atribuyen motivaciones puramente filantrópicas, mientras que atribuyen motivaciones comerciales a las demás empresas. Ninguna empresa – con la excepción de Telefónica – admitió un objetivo más allá del puro interés en el bienestar de las personas mayores y de la sociedad. Sobre todo las Cajas insistieron mucho en su motivación social:

Tenemos una larga tradición con las personas mayores. Tienen muchas necesidades que no están cubiertas por la administración pública. Nosotros queremos agradecerles su aportación a la sociedad que han hecho durante toda su vida. (Caixa Galicia)

La misma justificación la encontramos en el Grupo Lar y en Iberdrola. Las dos organizaciones entienden que el enfoque es altruista. Iberdrola admitió que sus aportaciones al sector de la tercera edad son “modestas” y persiguen en primer lugar el objetivo de “ir conociendo al colectivo y las organizaciones ya que algún día puede ser un colectivo importante para nosotros.” Además se espera un efecto positivo hacia el interior de la empresa, que los empleados notan “que hay una cierta sensibilidad”

No esperamos ninguna repercusión para nuestro negocio. Perseguimos un enfoque puramente filantrópico. Ni nos gusta comunicar nuestras actividades agresivamente. (El Grupo Lar)

La única empresa que mencionó un interés claramente definido era Telefónica. Su programa se dirige sobre todo a personas mayores que anteriormente han trabajado para la empresa y tiene una finalidad definida: la empresa quiere aprovechar la capilaridad de las personas mayores a nivel nacional y su poder de recomendación. Se habla de una situación "win-win": Telefónica también mencionó su responsabilidad especial frente a las personas mayores por pertenecer a un sector que, además de las Cajas, ha generado el mayor número de prejubilados en España.

Las personas mayores han estado durante muchos años muy conectadas con la empresa. Todavía después de su jubilación están orgullosos y se sienten pertenecientes. Si la empresa corta rígidamente con sus ex – empleados pierde una red de alta capilaridad y unos de sus defensores más fieles. (Telefónica)

Sin embargo, las mismas empresas atribuyen una motivación comercial a las demás empresas.

Las empresas se dan cuenta cada vez más que son un colectivo también muy importante económicamente, tienen patrimonio, cada vez más recursos, cada vez más cultura. (Caixa Galicia).

De la misma opinión son las ONG. Todas coinciden en que las empresas buscan, en primer lugar, el atractivo de un colectivo para su negocio. Por un lado, acusaron a las empresas de que solamente se enfoquen en colectivos en las cuales ven un importante grupo objetivo para su negocio hoy o en el futuro, como por ejemplo los inmigrantes.

Las empresas no consideran el colectivo de las personas mayores como importante ya que hay otros colectivos socialmente mucho más rentables como por ejemplo los niños con sus padres que tienen mucho más recursos. (UDP)

Por otro lado pronostican un cambio necesario en el comportamiento de las empresas. Como las pensiones han aumentado en los últimos años y el colectivo en total ha crecido, las personas mayores se han convertido en un colectivo con poder económico. Según las ONG la mayoría de las empresas que ahora empiezan a involucrarse más buscan en primer lugar rentabilidad.

Las empresas se interesan en sus colectivos por interés económico puro y duro. En los niños porque son clientes de mañana y por el poder adquisitivo de los padres, en los inmigrantes porque son grandes consumidores, en la discapacidad porque es muy llamativa, pero el colectivo de los mayores no tiene futuro. Sin embargo, las cosas están cambiando porque las personas mayores se han convertido en un colectivo con poder económico. [...] Hasta que una persona muere se puede ganar dinero con ella. (Edad Dorada)

Un motivo que nadie de los entrevistados mencionó activamente pero fue confirmado por todos cuando se les preguntó, es la importancia de la preocupación de la sociedad en general para las personas mayores. Otro motivo que ha sido mencionado varias veces es la importancia que dan los propios empleados a una causa. Sobre todo el Grupo Lar considera con mayor prioridad los proyectos propuestos por sus propios empleados.

El empleado se siente orgulloso de su empresa y siente un mayor compromiso; además fomenta el trabajo en equipo y el desarrollo profesional. (Grupo Lar)

El beneficio en concreto resulta de los motivos anteriormente explicados. Ninguna empresa, excepto Telefónica, hacía referencia a un beneficio económico o financiero, sino más bien en términos de reputación y mejora de imagen.

No esperamos ningún beneficio para nuestra entidad. Queremos solamente ayudar y cubrir necesidades no satisfechas. (Caja Madrid)

Motivación para no hacer ASE con personas mayores. Al analizar los motivos de empresas para no realizar ASE con las personas mayores hay que tener en cuenta que solamente se ha entrevistado a empresas que realizan ASE con personas mayores de alguna manera. Por eso, las preguntas se formulaban en el sentido de por qué no había una mayor involucración con la causa y el segmento. Además se dió mucha importancia a las opiniones de las ONG, ya que son ellas las que reciben las justificaciones de las aceptaciones/rechazos de los proyectos.

Entre los principales motivos mencionados por ONG destaca la falta de poder de las personas mayores. Esta falta de poder se evidencia en varios ámbitos. En primer lugar, falta de poder económico, que explica el poco interés comercial en el segmento.

Las empresas se interesan en sus colectivos exclusivamente por interés económico puro y duro. Como los ingresos de las personas mayores todavía permanecen en un nivel muy bajo y la persona mayor no tiene perspectivas de futuro no son interesantes para las empresas. Nunca hemos tenido problemas para sacar fondos para niños o inmigrantes, para personas mayores sí. (Edad Dorada)

Según las ONG especializadas, la mayor involucración se debía a que las empresas empiezan a reconocer su importancia económica. Las personas mayores disfrutan hoy de mejores niveles de renta a título individual; de forma agregada, se trata de un mercado que no puede ser ignorado. Con todo, las ONG creen que "todavía hay otros colectivos socialmente mucho más rentables" (UDP).

En segundo lugar, tienen poco poder social. Detrás de este colectivo no hay tantas fuerzas como las hay para otros colectivos. Según Caja Madrid, detrás de otros colectivos muchas veces hay familias que conocen el sistema y que luchan por sus intereses mientras que la persona mayor muchas veces ya no tiene a personas que se ocupen de ellos y luchen por sus derechos.

Las personas mayores llaman poco la atención, no se valora mucho sus necesidades.
(Grupo Lar)

En tercer lugar, tienen poco poder “simbólico”. Algunos entrevistados mencionaron los “estereotipos negativos” como un motivo principal de las empresas para no apoyar a las personas mayores.

Existen muchos estereotipos negativos en nuestra sociedad. Las personas mayores están asociadas a enfermedades, muerte, incapacidad mental y física, soledad, pobreza y la falta de belleza. Por lo tanto las empresas se enfocan en segmentos que tienen más valor para la sociedad. (Caixa Galicia)

No es un tema muy glamoroso. (Caja Madrid)

Por otro lado, la falta de conciencia sobre las necesidades del colectivo es un motivo mencionado varias veces por las ONG y Administración Pública. Acusan tanto a la sociedad como a las empresas de no reconocer las necesidades de las personas mayores y de no considerar este colectivo como vulnerable.

El colectivo de las personas mayores es el que más necesita ayuda y es el más desfavorecido. Antes de poder ayudar las empresas tienen que reconocerlo. (UDP)

Sin embargo, la propia Administración Pública entiende que es suya la responsabilidad del segmento, en exclusiva. Por tanto, la sociedad puede ser consciente del problema, pero en España se mantiene un “monopolio estatal” sobre la solución.

No se ve los problemas de las personas mayores, solamente cuando hay dependencia, pero esto está en manos de la Administración Pública. (IMSERSO)

Las empresas privadas quizás se podrían involucrar más en proyectos para personas mayores todavía activas, pero la atención a personas mayores en situaciones de dependencia debería permanecer responsabilidad de la administración pública. (Directora de la Dependencia)

Un tercer motivo es la falta de cauces de colaboración. El ejemplo de Iberdrola lo muestra claramente. Según su estrategia de ASE apoyan colectivos y proyectos que crean sinergias con su negocio, la energía. En la causa de las personas mayores no han encontrado todavía un nexo:

No es que hayamos excluido el colectivo de personas mayores rígidamente sino que todavía no hemos encontrado un nexo con nuestro negocio como lo tenemos para otras causas. Si resultaría, por ejemplo, que el consumo de energía de los aparatos de diálisis representa un gran cargo para las personas mayores y si una ONG tuviera un programa diseñado para ayudar a estas personas sería un proyecto interesante para nosotros. (Iberdrola)

Según la empresa, es responsabilidad de la Administración Pública diseñar estos cauces de colaboración. Sin embargo, la Administración Pública no dispone de planes para involucrar a la empresa en este segmento.

Si es importante que las empresas se metan en este tema en el futuro. Pero primero habría que buscar cauces de colaboración. (IMSERSO)

Finalmente, se menciona la preferencia de las empresas para apoyar causas más puntuales como congresos o eventos, mientras que las ONG buscan, sobre todo para el sector de la tercera edad, flujos continuos, con el fin de poder garantizar la asistencia a personas mayores.

Aspectos operativos de la ASE con personas mayores. De forma más específica, se preguntó a las empresas por qué habían elegido esta causa para su ASE. Se identificaron dos enfoques claramente distintos: el enfoque reactivo y el enfoque proactivo (Austin, 2000; Sagawa y Segal, 2001). Muestran un enfoque reactivo las empresas que apoyaron la causa cuando organizaciones sociales les presentaron proyectos con este segmento. Este sería el caso de Grupo Lar o de Iberdrola. Aunque este enfoque pueda parecer menos estratégico desde un punto de vista comercial, lo cierto es que presenta la ventaja de no excluir ningún colectivo a priori. Así llega la ayuda a distintos colectivos y no se “cierra ninguna puerta desde el principio” (Iberdrola).

No vamos por colectivos, sino por proyectos. No nos enfocamos en un colectivo en especial sino todo depende del diseño del proyecto. Si nos parece interesante y bien justificada lo apoyamos. (Grupo Lar)

Sin embargo, muestran un enfoque proactivo las empresas que eligieron la causa y después seleccionaron los proyectos. La empresa llega a elegir el segmento de personas mayores, bien por identificarlo como grupo estratégico para el negocio, bien tras identificar que es un tema de interés para sus stakeholders. Telefónica es un ejemplo del primer enfoque; tras realizar un estudio de sus stakeholders, concluyó identificando a las personas mayores como un colectivo prioritario para su negocio; especialmente, los ex-empleados como “embajadores” de la marca.

Hemos analizado los colectivos existentes y los tres grupos de interés que son más importantes para Telefónica son los discapacitados, las personas mayores y los niños. [...] Luego hemos hecho un análisis de lo que quiere el colectivo de las personas mayores – en especial nuestros ex – empleados y hemos desarrollado el proyecto de la red interactiva. (Telefónica)

Otras empresas encajan en el enfoque “proactivo social”. Caixa Galicia, por ejemplo, realizó una encuesta entre la población, con el fin de identificar las necesidades de la sociedad y darles respuesta. Otras, como Grupo Lar, apoyaron algunos proyectos porque así lo habían sugerido sus empleados. En comparación con los primeros dos factores es un motivo mucho menos estratégico en cuanto al mercado.

En cualquier caso, antes de seguir adelante con la colaboración se verifica que la causa/proyecto cumple con algunos criterios. En algunos casos, el criterio aplicado es el *fit* (Godfrey, 2005; Pringle y Thompson, 1999): la coherencia de la causa con su estrategia de negocio. Este criterio implica considerar no sólo si el proyecto o la causa pueden generar negocio (criterio que la empresa no cita, pero la ONG sí), sino si la empresa puede contribuir de forma mejor o más específica a la causa/proyecto (Porter y Kramer, 2002). Este sería el caso de Grupo Lar, que valora si pueden aplicar su know-how específico al proyecto.

Otro criterio relevante es la urgencia de la necesidad. Las Cajas insistieron mucho en este aspecto. Se buscan necesidades no cubiertas por la Administración Pública. Caja Madrid, incluso, ha creado una unidad funcional denominada "Observatorio", que investiga continuamente nuevas necesidades.

Por último, las empresas evalúan al socio (ONG), con el que realizarán el proyecto. Uno de los indicadores más utilizados son los informes que organizaciones como Fundación Lealtad y Fundación Empresa y Sociedad emiten de las ONG. Las organizaciones sociales con mejor reputación entre los entrevistados son la Fundación Alzheimer, CEOMA, Mensajeros de la Paz y la Unión democrática de los Pensionistas.

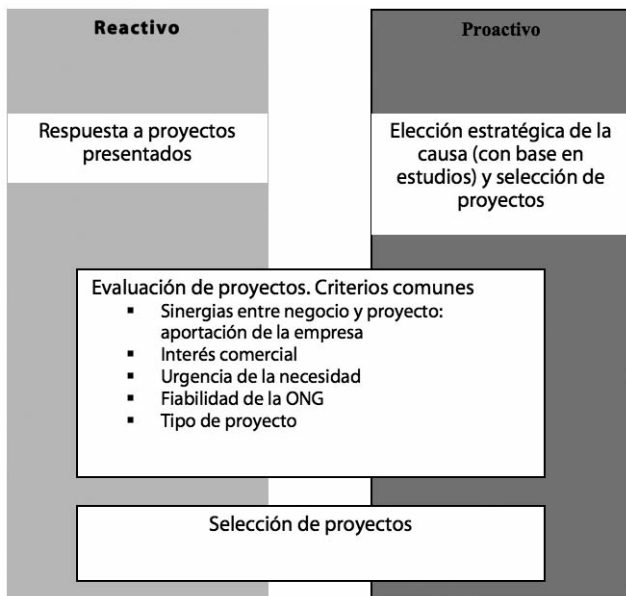
No queremos dar sólo dinero, sino saber concretamente los fines para que el dinero no se gasta en administración sino sólo en la necesidad. (Iberdrola).

Un criterio mencionado por las ONG y no por las empresas es la duración del proyecto: las empresas tienden a favorecer un enfoque cortoplacista, financiando proyectos eventuales y no estructurales.

Es mucho más fácil conseguir dinero para un evento puntual, como por ejemplo un congreso, que para una actividad continua, ya que la duración es limitado, el importe también y la publicidad para la empresa relativamente alta. (Edad Dorada)

Además de estos criterios comunes, cada empresa utiliza otros, como la zona en la que opera la ONG, el tamaño de la donación requerida, o el número de beneficiarios.

Cuadro 1. Aspectos operativos de la ASE con personas mayores



El papel de los otros agentes político-sociales. En general todas las empresas y ONG han coincidido en señalar el papel que juega Administración Pública en el fomento de la causa de las personas mayores.

Es importante que la administración pública promueva ciertas causas ya que por su poder de otorgar encargos pueden exigir de las empresas que cumplen también ciertas causas sociales. (Cruz Roja)

Parece ser importante principalmente para crear una conciencia de la problemática entre la sociedad en general y, de esta manera, también entre las empresas. Según Telefónica, si la causa es hoy más popular es precisamente por la creciente actuación del Estado. Las empresas pueden adoptar sus propias líneas de actuación, pero si una causa está impulsada por la Administración se hace más visible.

Las empresas responden al impulso del Estado. Tienen que aprovechar la visualización de una causa en la sociedad. Un impulso importante ha sido la aprobación de la Ley de la Dependencia y la atención pública en cuanto a esto. (Iberdrola)

Por lo tanto, para que la empresa colabore más con este segmento, es preciso mejorar la notoriedad del mismo. A esta tarea debe dedicarse el Estado y con él, deben colaborar los medios de comunicación. Tanto empresas como ONG coincidieron en señalar que los medios de comunica-

ción juegan un papel decisivo, ya que pueden llamar la atención de la sociedad sobre la causa de las personas mayores. Su responsabilidad consiste en la **sensibilización** de la sociedad para la causa.

Hace falta todavía sensibilización. Las cosas están cambiando, la administración pública reconoce el problema, pero hay que seguir trabajando en esto. (Caja Madrid)

Pese a lo anterior, no hay programas específicos para fomentar la involucración de empresas ni hay actividades promovidas por la Administración Pública. Según el IMSERSO, el Estado no hace nada en este ámbito. Preguntando a las empresas tampoco dijeron que se aprovechen de algún programa estatal.

En cuanto a las ONG, éstas tienen un rol de mediador entre Administración Pública y empresas. Ninguna de las empresas constató una diferencia en la colaboración con ONG en proyectos para personas mayores en comparación con otras causas. Además, actúan como sensibilizador de la sociedad civil, ganando visibilidad para la causa. Un potencial problema es la falta de visibilidad y notoriedad de las organizaciones especializadas que trabajan con este colectivo.

Las ONG del sector de la tercera edad todavía no tienen tanta historia como organizaciones como por ejemplo Aldeas Infantiles para el colectivo de niños. Si hay movimientos asociativos que aglutinan varias organizaciones, como por ejemplo la CEOMA, que tiene muy buena reputación, pero hay que ser aún más conocido y promocionar así el tema de las personas mayores. (Caja Madrid)

El futuro de la ASE. No es posible concluir con una tendencia global para el futuro de la ASE con mayores en España. Según el modelo estratégico desarrollado, se observa un pronóstico diferente. Así, las empresas con enfoque estratégico extenso (Telefónica y as Cajas) creen que la causa va ser mucho más relevante para la ASE de las empresas españolas en general.

Las empresas listas van a meterse en esta causa en el futuro. (Caja Madrid)

El envejecimiento es cada vez más importante en nuestra sociedad. Las empresas tienen que reconocerlo. (Caixa Galicia)

Sin embargo, las empresas con enfoque estratégico específico o marginal (Iberdrola o Grupo Lar), se muestran más prudentes a la hora de pronosticar una tendencia.

Son un colectivo indudablemente importante, clientes para todo el mundo, pero para nosotros todavía no son un colectivo prioritario. Puede ser que en el futuro sí. (Iberdrola)

Tampoco hay unanimidad entre las ONG. Las ONG especialistas se muestran más pesimistas que Cruz Roja.

Cuando el tema una vez es realidad como lo es el de los inmigrantes hay que resolverlo. Si la sociedad lo exige de las empresas éstas van a comprometerse más con el segmento de las personas mayores. (Cruz Roja)

Las cosas van cambiando, pero es un proceso muy lento. (Edad Dorada)

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A la vista de los resultados de los dos estudios se puede concluir que los ejecutivos responsables del diseño y gestión de la ASE tienen una alta conciencia del problema del envejecimiento de la población española y de los problemas relacionados. Sin embargo, este conocimiento no se plasma en los portafolios de Acción Social de las empresas. Este hecho se confirmó, primero, por la revisión de estudios existentes, luego por el análisis propio de 126 empresas españolas y por último también con las opiniones de expertos del sector. La mayoría de las empresas analizadas apoya a este segmento pero de forma marginal, con pocos y puntuales proyectos. Las Cajas de Ahorro y las empresas del sector de las telecomunicaciones son una excepción, ya que muestran un enfoque estratégico en relación a este segmento.

Esta situación actual no coincide con la deseable, especialmente, con la deseable por las organizaciones sociales. ONG e instituciones públicas consideran el papel de las empresas como muy importante. Las ONG aún más que la Administración Pública, quien todavía entiende que la atención a las personas mayores es de su propia responsabilidad.

La motivación de la empresa para apoyar esta causa es múltiple y resulta de una combinación de razones altruistas (tradicción, responder a una necesidad social, dar respuesta a los intereses de stakeholders) y comerciales. La falta de poder económico, social y simbólico de este segmento, así como la falta de visibilidad del problema en la opinión pública o la falta de cauces para canalizar la ayuda, son los principales obstáculos al desarrollo de la ASE con personas mayores.

A nivel operativo, se observan dos enfoques claramente diferenciados. Por un lado, empresas con enfoque proactivo, realizan estudios de sus grupos de interés o encuestas entre la población antes de seleccionar proyectos. Por otro lado, las empresas con enfoque reactivo responden a la presentación de proyectos concretos por parte de ONG o empleados. El primer grupo de empresas elige primero la causa según la coherencia con la estrategia del negocio y luego elige los proyectos. El segundo grupo de empresas reacciona más espontáneamente a proyectos concretos y, por lo tanto, no se orientan tanto a colectivos específicos.

Tras realizar los dos estudios, se puede dar respuesta a las dos preguntas de investigación iniciales. En relación a la primera pregunta, se puede concluir que la ASE con personas mayores es

todavía poco popular entre las empresas españolas. Con la excepción de las Cajas y una empresa del sector de las telecomunicaciones, la ASE con personas mayores, no es popular entre las empresas españolas.

En relación a la segunda pregunta, el análisis de las entrevistas no permite identificar una tendencia clara y única para las empresas analizadas. Por un lado, las empresas que ya muestran una alta involucración con la tercera edad confirmaron todos que, en el futuro, va a ser una causa cada vez más importante. Por otro lado, las empresas que tienen algunos proyectos, pero no estratégicamente planificados a largo plazo, respondieron más cuidadosamente que podría ser un tema importante para el futuro, pero que su empresa todavía no piensa en este colectivo. Las ONG a pesar de tener una opinión clara de los motivos de las empresas (exclusivamente económicas) sí pronosticaron un lento cambio para el futuro hacia una mayor involucración de las empresas, simplemente por la creciente importancia económica del colectivo de las personas mayores. Sin embargo, insistieron mucho en la falta de conciencia sobre las necesidades de las personas mayores que todavía existe entre la sociedad y entre las empresas. Por último, la Administración Pública afirmó la importancia de una futura involucración de las empresas, pero daba la impresión de no saber el cómo. Por lo tanto, el futuro de la causa está condicionado a las acciones que tomen los agentes implicados y no es posible dar una respuesta para todas las empresas.

Por esta razón, se presenta un modelo desarrollado con base en el análisis de entrevistas personales, que presenta un conjunto de factores determinantes del desarrollo futuro de la causa analizada, estructurados a partir de los agentes intervinientes.

ONG. Las ONG tienen una triple tarea para fomentar el desarrollo del segmento en los portafolios de ASE. En primer lugar, deben trabajar por la sensibilización de la sociedad, en general, y de las empresas en particular, sobre las necesidades del colectivo de las personas mayores. Además, las ONG deberían promover cauces de relación con el sector privado y mostrar un enfoque más proactivo, ofreciendo a las empresas de distinto sector proyectos concretos. Por último, deben trabajar por su notoriedad e imagen de marca, llegando a ser organizaciones de referencia en esta causa. Para ello, las ONG deben poner en marcha estrategias de colaboración con el objetivo de aumentar la notoriedad y visibilidad del segmento.

Administración Pública. También es tarea de la Administración Pública crear conciencia de las necesidades de las personas mayores. Pero, además de la sensibilización, es importante también la "visualización" y promoción directa. Cuando la Administración apoya públicamente una causa, muchas empresas se unen para aprovechar la atención generada, ganar en legitimidad y credibilidad y ahorrar el esfuerzo de hacer campañas de publicidad.

Medios de comunicación. No hace falta repetir que los medios de comunicación tienen, igual que la Administración Pública, la responsabilidad de hacer más visible la causa, para hacerla más atractiva para las empresas y crear conciencia entre la sociedad. Es responsabilidad de las ONG

y de la Administración Pública colaborar estrechamente con los medios de comunicación para fomentar la causa.

La sociedad. El análisis de las entrevistas demostró que las empresas eligen las causas según la preocupación de la sociedad. Por lo tanto, el futuro del segmento pasa por ganar poder social. La sociedad debería ir conociendo y reconociendo las necesidades y los problemas de las personas mayores y demandar lo mismo de las empresas. Aunque se considera el papel de la sociedad como el más importante entre todos los agentes, se reconoce que, al mismo tiempo, está influida por todos los demás agentes como la administración pública, los medios de comunicación y las ONG.

Empresas. Las empresas reaccionan a las influencias externas, especialmente a las demandas de sus stakeholders. Si todos los demás agentes actuarán como se ha señalado, el colectivo de las personas mayores se convertirá automáticamente en una causa de alta prioridad para las empresas. Dentro de este modelo, se considera que el factor clave para la decisión de la empresa son los deseos de la sociedad, como cliente y base de supervivencia para todas las empresas.

Sin embargo, se recomienda a las empresas plantearse el segmento de las personas mayores de forma proactiva. Aún siendo todavía poco popular, será un colectivo importante en el futuro. Puede representar un nicho atractivo, para poder ya diferenciarse de muchas otras empresas y permite ir conociendo las posibles formas de colaboración. En vez de reaccionar y adaptarse a los cambios que se prevén para el futuro, las empresas que reconocen este nicho con anterioridad podrían convertirse en las empresas de referencia en esta causa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADKINS, S. (2000), *Cause related marketing. Who cares wins*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- AUSTIN, J.E. (2000), *The collaboration challenge*, Jossey-Bass, Nueva York.
- BANCO MUNDIAL Y FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2005), "Moving forward financial modalities toward the MDGs", DC2005-0008/Add. 1, 2005, en [http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/20449410/DC2005-0008\(E\)-FinMod%20Add1.pdf](http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/20449410/DC2005-0008(E)-FinMod%20Add1.pdf) (acceso 20 febrero 2007).
- BENNETT, R. (1998), "Corporate philanthropy in France, Germany and the UK. International comparisons of commercial orientation towards company giving in European nations", *International Marketing Review*, Vol 15 Núm 6, pp. 458-475.
- BROWN, T.J. y DACIN, P. A. (1997), "The company and the product: corporate associations and consumer product responses", *Journal of Marketing*, Vol 61 Núm 1, pp. 68-84
- BRUHN, M. (2003): *Sponsoring*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- CAMPBELL, D., G. MOORE y M. METZGER (2002), "Corporate philanthropy in the UK 1985-2000: some empirical findings", *Journal of Business Ethics*, Vol 39 Núm 1/2, pp. 29-41.
- CAMPBELL, L., C. S. GULAS y T.S. GRUCA (1999), "Corporate Giving Behaviour and decision – maker social consciousness", *Journal of Business Ethics*, Vol 19 Núm 4, pp. 375-38.
- CARRIGAN, M. y A. ATTALLA (2001), "The myth of the ethical consumer, do ethics matter in purchase behaviour?", *Journal of Consumer Marketing*, Vol 18 Núm 7, pp. 560-577.
- CECA (2005), *Obra Social, Responsabilidad Social Corporativa de las Cajas de Ahorros*, Memoria 2005.
- CREYER, E. y ROSS, W.T. (1996), "The impact on corporate behaviour on perceived product value", *Marketing Letters*, Vol 7 Núm 2, pp. 173-185.
- EUROSTAT (2006a), *Der Anteil der über 65jährigen in der EU25 wird sich von 1995 bis 2050 wahrscheinlich verdoppeln*, Nota de prensa en <http://ec.europa.eu/eurostat/>.
- EUROSTAT (2006b), *Population in Europe 2005: First Results*, Nota de prensa en <http://ec.europa.eu/eurostat/>.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2002), *La Acción Social de la Empresa en España*, Fundación Empresa y Sociedad, Madrid.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2006), *Observatorio de la Acción Social de la Empresa en España*, Madrid.
- GAZDAR, K. y K.R. KIRCHHOFF (2004), *Unternehmerische Wohltaten – Last oder Lust?*, Leuchterhand, Manchen.
- GENEST, C. M. (2005), "Cultures, organizations and philanthropy", *Corporate Communications: an International Journal*, Vol 10 Núm 4, pp. 315-327.
- GLASER, B. G. (1978), *Theoretical sensitivity. Advances in the methodology of Grounded Theory*, The Sociology Press, California.
- GODFREY, P. C. (2005), "The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective", *Academy of Management Review*, Vol 30 Núm 4, pp. 777-798.

- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- <http://unstats.un.org>
- INE, Fundación ONCE (2002), *Encuesta sobre Discapacidades, Deficiencias y Estado de Salud de 1999*, Madrid.
- LOCKE, K. (2001), *Grounded theory in management research*, Sage publications, Londres.
- MCALISTER, D. T. y L. FERRELL (2002), "The role of strategic philanthropy in marketing strategy", *European Journal of Marketing*, Vol 36 Núm 5/6, pp. 689-705.
- MENDÉZ SORDO, M. (2004), *Patrocinio de los proyectos de desarrollo social*, Cideal, Madrid
- MINGUELLA, F., O. AGUILÁ y M. RABANAL (2000), *El patrocinio y mecenazgo de la empresa en su contexto*, AEDME, Barcelona.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (MTAS) (2004), *Informe 2004 - Las Personas Mayores en España*.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (MTAS) (2005a), *Atención a las personas en situación de dependencia en España – Libro Blanco*.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (MTAS) (2005b), *Cuidados a las Personas Mayores en los hogares Españoles – El entorno familiar*.
- MULLEN, J. (1997), "Performance – Based Corporate Philanthropy: How giving smart can further corporate goals", *Public Relations Quarterly*, Vol 42 Núm 2, pp. 42- 48.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD, (2001), *Clasificación internacional del funcionamiento, de la discapacidad y de la salud*.
- PANDIT, N. R. (1996), "The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method", *The Qualitative Report*, Vol 2, No 4, (<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html>).
- PERÉZ ROMERO, L.A. (2004), *Marketing Social*, Pearson Prentice Hall, México.
- PORTER, M. E. y KRAMER, P. (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol 80 Núm 12, pp. 56-69.
- PRINGLE, H. y THOMPSON, M. (1999), *How cause related marketing builds brands*, Wiley, Chichester.
- PROYECCIÓN MECENAZGO SOCIAL S.L. (Eds) (2000), *Directorio 2000 del Patrocinio y mecenazgo en España*, Barcelona.
- PUNCH, K. F. (1998), *Introduction to social research. Quantitative and qualitative approaches*, Sage publications, Londres.
- RABANAL, M. (2004), *El patrocinio y mecenazgo empresarial, en el marco de la responsabilidad social corporativa*, AEDME, Barcelona.
- REISEN (2004), "Innovative approaches to funding the Millennium Development Goals", OECD Development Centre, Policy Brief, No 24, <http://www.oecd.org/dataoecd/61/2/30880682.pdf> (acceso 20 de febrero 2007).
- ROBERTS, J.A. (1996), "Will the Real Socially Responsible Consumer Please Step Forward", *Business Horizons*, Vol 39 Núm 1, pp. 79 – 84.
- SAGAWA, S. y E. SEGAL (2001), *Interés común, Bien común*, Oxford University Press, Mexico.
- SARANTAKOS, S. (1998), *Social research*, MacMillan Press, 2ª edición, Londres.

- SCHMIDT, H. (2000), *Gut und Geld, Werben&Verkaufen*, Núm. 42, p.302.
- SHAW, B. y POST, F. R. (1993), "A moral basis for corporate philanthropy", *Journal of Business Ethics*, Vol 12 Núm 10, pp. 745-751.
- STRAUSS, A. y CORBIN, J. (1990), *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*, Sage Publications, California.
- SYBOWICZ, A. y MAGISTRALI, S. (1990), *Esponsorización y mecenazgo*, Gestión 2000, Barcelona.
- VALOR, C. (2003), "Social alliances for fundraising: how Spanish nonprofits are hedging the risks", *Journal of Business Ethics*, Vol 47 Núm 3, pp.209-222.
- VALOR, C. (2004), *Relación de la empresa con la comunidad: un modelo de planificación y ejecución*, Tesis doctoral, Dpto. Comercialización e Investigación de Mercados, Madrid.
- VALOR, C. (2006), "Why do managers give? Applying pro social behaviour theory to understand firm giving", *International Review on Public and Non Profit Marketing*, Vol. 3, Núm. 1, pp. 17-28.
- VALOR, C. (2007), "A global strategic plan for corporate philanthropy", *Corporate Communications: an International Journal.*, Vol 12, Núm. 3.
- WAGNER, S. A. (1997), *Understanding green consumer behaviour. A qualitative cognitive approach*, Routledge, Londres.
- WILLIAMS, R.J. y BARRETT, J. D. (2000), "Corporate Philanthropy, Criminal Activity and Firm Reputation: Is there a Link?", *Journal of Business Ethics*, Vol 26 Núm 4, pp. 341-350.