



INFORME 2010

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN ESPAÑA

La RSC y el futuro de la empresa

- Introducción ■
- Clima de opinión respecto de la RSC ■
- La RSC en sectores estratégicos ■
- Políticas de conciliación: ¿son rentables para las empresas? ■
- Conclusiones ■

INFORME 2010

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN ESPAÑA

La responsabilidad social corporativa y el futuro de la empresa

Este Informe analiza la evolución de la cultura de la Responsabilidad Social Corporativa en 2010, haciendo referencia expresa a las ONG y a las organizaciones sindicales. Además, se analizan los efectos de la aplicación de Políticas de Conciliación.

Ninguna parte ni la totalidad de este documento puede ser reproducida, grabada o transmitida en forma alguna ni por cualquier procedimiento, ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro, sin autorización previa y por escrito de la Fundación Alternativas.

©Fundación Alternativas
®Fundación Alternativas
ISBN: 978-84-92957-47-7
Depósito Legal M-2279-2011

Agradecimientos

La Fundación Alternativas agradece la colaboración recibida para la elaboración de este Informe a las siguientes instituciones:



Universidad de Alcalá



Ministerio de
Trabajo e Inmigración



Universidad de Córdoba

Coordinación: Javier Ortiz Vicente y Julio Embid

Edición: Iosu Latorre

Maquetación: Exlibris Ediciones, S.L.

Impresión: Desk Impresores, S.L.

EDITA: Fundación Alternativas. Calle Zurbano, 29. 3º Izq. 28010 Madrid
Teléfono 34 913 199 860 Fax 34 913 192 298 www.falternativas.org

Equipo RSC 2010

Para la realización del Informe sobre la Responsabilidad Social Corporativa en España en su edición de 2010, el Laboratorio de la Fundación Alternativas ha designado un equipo de investigadores académicos de la Universidad de Alcalá de Henares al frente del cual ha estado la profesora Elena Mañas.

También hay que agradecer a KPMG y en concreto a Ramón Pueyo, Director de Global Sustainability Services, que un año más haya realizado el Monitor Ibex 35 con el fin de concretar el perfil de la función de RSC en las empresas del Ibex 35.

Dirección

Elena Mañas Alcón, Profesora Titular de la Universidad de Alcalá.

Equipo de trabajo

Tomás Mancha Navarro, Catedrático de la Universidad de Alcalá. Director del Instituto de Análisis Económico y Social de la Universidad de Alcalá.

Antonio García Tabuena, Profesor Titular de la Universidad de Alcalá. Subdirector del Instituto de Análisis Económico y Social de la Universidad de Alcalá.

Rubén Garrido Yserte, Profesor Titular de la Universidad de Alcalá.

Fernando Crecente Romero, Profesor de la Universidad de Alcalá e Investigador del Instituto Universitario de Análisis Económico y Social de la Universidad de Alcalá.

Francisco del Olmo, Ayudante de Investigación del Instituto Universitario de Análisis Económico y Social de la Universidad de Alcalá.

Colaboraciones

Emilio Huerta, Catedrático de la Universidad Pública de Navarra.

Monitor Ibex 35

Ramón Pueyo, Director de Global Sustainability Services de KPMG.

Presentación

El Laboratorio de la Fundación Alternativas, desde su nacimiento de la mano de Joaquín Almunia, ha dedicado cierta atención a la nueva cultura empresarial de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En 2007, bajo la dirección de Juan Manuel Eguiagaray, el Laboratorio inicia una colección de Informes anuales sobre la RSC en España. Esta línea de Informes aspira, desde sus inicios, a ofrecer algunas ideas a las empresas que quieran entender la filosofía de la RSC en sus múltiples facetas. Se trata, en este sentido, de una serie distinta, que presta atención a aspectos que no suelen plantearse en los estudios habituales de esta materia. La Fundación Alternativas aspira, además, a elaborar algunas recomendaciones para aquellas compañías que quieran avanzar por el camino de la RSC. No se trata, lógicamente, de indicar a las empresas lo que deben hacer, pero sí tratar de poner orden a lo que en otros países y contextos se entiende que son buenas prácticas en esta materia.

Este es el cuarto Informe Anual sobre la Responsabilidad Social Corporativa, que pretende contribuir al debate social, tan necesario, sobre el papel de las empresas en las economías avanzadas, que, además de generar bienes y servicios orientados al mercado, son portadoras de valores y generadoras de confianza. Cada año, los Informes, que guardan una cierta continuidad, adoptan, sin embargo, distintos enfoques y centran su atención en sectores de actividad cambiantes. Los sucesivos informes han analizado los desafíos de la RSC en cuanto a las nuevas herramientas de gestión, la confianza social en las empresas españolas y la RSC en tiempos de recesión. Los sectores y organizaciones objeto de análisis se refieren a la energía, la construcción, los sectores financieros, el textil, la alimentación, la química, la automoción, las telecomunicaciones, el turismo, el transporte aéreo, los medios de comunicación y las pymes.

Este año, el Informe presta atención a la RSC y el futuro de la empresa, así como a dos tipos de organizaciones para las que las prácticas socialmente responsables resultan imprescindibles. Estas son las ONG y los sindicatos. Por segunda vez consecutiva, el Informe RSC se aborda en un contexto nacional e internacional de dificultades económicas, aunque algunas economías estén presenciando ya algunas señales de recuperación. En una coyuntura en la que el debate económico se centra, sobre todo, en la salida de la crisis, se hace aún más acuciante que las organizaciones centren su atención en modelos de gestión que sean sostenibles en el futuro.

Uno de los asuntos que debería, sin lugar a dudas, formar parte de las agendas de la RSC, según muestra el presente Informe, es la conciliación de la vida laboral y familiar. A pesar de que el número de empresas españolas que desarrollan políticas de conciliación es limitado, las propias compañías tienen el convencimiento de que estas políticas mejoran la organización y, en general, aumentan el compromiso de los trabajadores.

Este Informe incorpora, además, la tercera edición de una encuesta a expertos en materia de RSC. Pese a que la incertidumbre económica no parece haber mermado el interés de las empresas por la RSC, lo cierto es que esta tercera oleada, posiblemente como consecuencia de la reducción de plantillas en las organizaciones, ha recibido un volumen de respuesta menor que en anteriores ocasiones. Con todo, las respuestas confirman la tendencia del año anterior en cuanto a la creciente confianza social en las empresas.

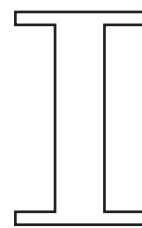
Como Directora del Laboratorio, quisiera dar las gracias a todo el equipo que ha hecho posible la elaboración de este Informe. A Juan Manuel Eguiagaray, responsable del Laboratorio hasta hace unas semanas, y a Alberto Lafuente, impulsor intelectual de la iniciativa en el año 2007. Al Instituto de Análisis Económico y Social (IAES), integrado en la Universidad de Alcalá, y en especial a Elena Mañas, que ha dirigido la elaboración del Informe. A los responsables del área de sostenibilidad de KPMG, Luis Blasco y Ramón Pueyo. A los miembros del Consejo Asesor, por su orientación en los sucesivos Informes. Y a las personas que integran el equipo de la Fundación Alternativas, que hacen posible la producción, edición y difusión de los distintos documentos.

Belén Barreiro Pérez-Pardo

Directora del Laboratorio de la Fundación Alternativas

Índice

1. Introducción	9
<i>Tendencias de la institución empresarial.</i> Emilio Huerta	11
1.1. La opinión de la profesión: Monitor Ibex 35 Sustainability	15
1.2. Evolución de la cultura RSC en 2009	33
2. Clima de opinión respecto de la RSC	49
2.1. Las empresas españolas son apreciadas por su contribución al bienestar	52
2.2. Las ONG siguen siendo las instituciones más apreciadas	54
2.3. Los consultados penalizan la falta de responsabilidad medioambiental y social	56
2.4. Los sectores de agua, alimentación y turismo son los que generan más confianza, y el inmobiliario y la construcción los que menos	58
2.5. Las cuestiones de RSC consideradas más relevantes	60
2.6. La seguridad y salud laboral y la seguridad en productos, lo más valorado en las compañías	62
2.7. La información de las memorias de RSC sigue considerándose en gran parte insuficiente	64
2.8. El informe de RSC, ¿la fuente de información más fiable?	66
2.9. Presente y futuro de la RSC	68
2.10. Confianza en el futuro de la RSC. Aumentará el interés a pesar de la actual situación	70
2.11. La mayoría de los encuestados opinan que los poderes públicos mantendrán el interés por la RSC	71
2.12. Principales conclusiones de la consulta	72
3. La RSC en sectores estratégicos	73
3.1. ONG y responsabilidad social corporativa	74
3.2. La responsabilidad social corporativa en los sindicatos	96
4. Políticas de conciliación: ¿son rentables para las empresas?	119
4.1. La conciliación entre la vida personal y laboral: ¿un asunto de empresas?	120
4.2. Efectos de la conciliación en la empresa española	123
5. Conclusiones	129
6. Referencias	140



Introducción

Tendencias de la institución empresarial

Emilio Huerta

CATEDRÁTICO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA

El modelo de empresa más extendido entre las corporaciones españolas se enfrenta a numerosos problemas. La crisis económica está poniendo de manifiesto con toda rotundidad las limitaciones de un modelo de negocio, unas prácticas de gestión y una estructura de gobierno corporativo que ofrecen un resultado mediocre en términos de eficiencia, productividad, capacidad de innovación y sostenibilidad.

El modelo de empresa dominante en España considera que maximizar el valor de mercado de la participación de los accionistas en la empresa debe ser el objetivo central y único de los negocios. Los directivos deben actuar siguiendo la referencia del beneficio para, de esta forma, proteger el interés de los accionistas como únicos propietarios de las compañías. Este enfoque, relativamente reciente en el comportamiento de las empresas españolas, se ha establecido como dominante a partir de los primeros años ochenta. Antes, en las empresas españolas, existía un enfoque más amplio donde el interés de los distintos grupos que participaban en la acción colectiva de la empresa (*stakeholders*) se reconocía más explícitamente.

El actual modelo ha sido impulsado por argumentos teóricos generados en el campo de las finanzas que han sido incorporados rápidamente y de forma bastante acrítica a las políticas públicas. Además, esta lógica del interés de los accionistas y la defensa de la empresa sin restricciones ni cortapisas como instrumentos para alcanzar unos buenos resultados no solo individuales, sino también sociales, se ha extendido ampliamente en estos años de bonanza económica. El aumento de la prosperidad y la reducción del paro hasta niveles desconocidos en España parecían avalar esa manera de actuar. Por el contrario, el notable deterioro del entorno urbano y medioambiental, la segmentación profunda del mercado de trabajo, generando distorsiones muy importantes entre los distintos colectivos de trabajadores, y la sobreexplotación de muchos recursos naturales, paisajísticos y culturales aparecían como las consecuencias inevitables de ese proceso de crecimiento económico singular que estaba viviendo nuestro país. El complejo panorama económico de recesión intensa de estos tres últimos

años, y un escenario de recuperación débil y lleno de incertidumbres y amenazas, nos sitúa en un momento interesante para evaluar las limitaciones y el recorrido del modelo de empresa que se ha extendido ampliamente entre las compañías españolas en los últimos 20 años.

Los desafíos que la actual crisis económica plantea a las empresas han cambiado de forma sustancial respecto de los existentes hace 50 o incluso diez años. En el primer cuarto del siglo XX, la consecución de la eficiencia se transformó en el principal argumento para la supervivencia empresarial. Había que aumentar la producción para conseguir el tamaño adecuado y era necesario asignar bien unos recursos siempre limitados y gravosos. Los despilfarros, la mala asignación de los recursos y una holgura excesiva eran sancionados por los mercados.

Hacia la mitad del siglo en EE. UU., y en el último tercio en España, la calidad apareció como un nuevo paradigma estratégico para alcanzar el éxito. El mercado no solo valoraba la eficiencia y unos precios bajos, sino que consideraba muy seriamente la calidad de los productos y servicios ofrecidos. La orientación hacia el cliente de todas las actividades de la organización era requisito imprescindible para la supervivencia.

El tercer imperativo estratégico se ha desarrollado más recientemente. La intensificación de la competencia y la globalización de muchos mercados están haciendo que la innovación y la flexibilidad de las empresas resulten esenciales para competir. El encaje de los recursos y capacidades de la organización con la demanda debe ser muy rápido. Los desajustes se penalizan y los malos resultados aparecen de manera inmediata.

En estos nuevos escenarios de competencia, la posición competitiva de cada compañía se define hoy a partir de la adaptabilidad de la organización, entendida como la capacidad que manifiesta la empresa para ajustar sus recursos, capacidades y ofertas a las exigencias de los mercados. Este encaje es una condición inexcusable para la supervivencia. En estas nuevas circunstancias, el papel de las personas, los trabajadores, y los cuadros técnicos y directivos, resulta clave para entender la posición de las empresas. Son los empleados los que están en contacto

permanente con los clientes para entender sus demandas y aspiraciones, y son ellos los que reconocen y anticipan las contingencias que suceden en los procesos productivos y de suministro. Por ello, la capacidad de las personas en la organización para reconocer las señales de cambio, anticiparse a ellas y resolverlas con eficacia resulta fundamental para conseguir una empresa competitiva. El capital humano y el capital organizativo son factores determinantes para el éxito de la organización. La empresa española se mueve con muchas dificultades en esta dirección. Se ha construido con los viejos paradigmas de organización, gestión y gobierno corporativo que se están mostrando crecientemente obsoletos para enfrentarse a los nuevos desafíos de la competencia.

Las prácticas de gestión más extendidas entre las empresas españolas en estos últimos 20 años, y que se han generado bajo este enfoque centrado en la lógica y el interés de los accionistas como elemento de referencia para valorar el éxito empresarial de las organizaciones, se resumen en las siguientes características:

- Predominan, entre las empresas españolas, los sistemas de organización orientados hacia la eficiencia en lugar de hacia la creación de riqueza: la inercia de los viejos modelos de organización de la producción y del trabajo está muy extendida entre las organizaciones. Observamos que hay poca innovación en la gestión de los procesos productivos. El tejido empresarial está más centrado en las ventajas basadas en la eficiencia y la escala, que en las construidas sobre la creación de valor y la flexibilidad.
- Están mayoritariamente extendidas las organizaciones fuertemente jerarquizadas para coordinar y gestionar los procesos y actividades. Hay demasiados niveles jerárquicos y una estructura interna muy piramidal y en árbol. Son poco utilizadas las prácticas avanzadas de organización como los grupos de mejora, los equipos y la rotación de los operarios.
- Hay una limitada cultura de cooperación interna en las empresas. En las empresas españolas, la coordinación de las actividades se encuentra bloqueada por la excesiva especialización y compartimentación de funciones, así como por los elevados niveles de gestión burocrática.
- Las relaciones laborales en la empresa española se basan más en el conflicto que en la cooperación. Las empresas y sindicatos en España continúan desarrollando una gran cantidad de esfuerzos y energías batallando sobre las viejas agendas laborales, negociación de salarios y reducción de jornada. No han enriquecido la agenda incorporando dimensiones como la formación, la información y la transparencia.

- Hay una notable desconsideración hacia el capital humano en las empresas. En las empresas españolas encontramos más administración del personal que estrategias innovadoras de gestión de las personas. La selección de personal, la formación, la retribución, la promoción o la comunicación son cuestiones básicas para la consecución de los objetivos que las empresas persiguen. Todas estas dimensiones de las políticas de gestión de las personas se plantean en un marco absolutamente tradicional. Predomina la antigüedad frente a la meritocracia en los procesos de selección y promoción y los incentivos sencillos frente a aquellos que tienen más capacidad integradora aunque incorporen más riesgos. La inversión en formación dentro y fuera de la empresa es muy limitada. Hay una reducida transparencia e información a los trabajadores sobre los principales desafíos a los que se enfrentan las organizaciones.

- El gobierno de la empresa se define en sus procedimientos, composición y estructura para defender los intereses exclusivos de los accionistas. Básicamente, la lógica establecida es que unos pocos decidan, porque concentran la información, el conocimiento y la capacidad de decisión, y la mayoría de los empleados actúen, implementando las orientaciones definidas por los accionistas de referencia y los equipos directivos.

Hay, como podemos deducir del análisis anterior, dos retos importantes que cuestionan en profundidad este modelo empresarial que acabamos de describir. Primero, este no ha funcionado bien para los empleados. Esto no nos sorprende, dado que los trabajadores no se han considerado explícitamente como un grupo de interesados cuyas aspiraciones deberían considerarse y equilibrarse con el interés de los accionistas. Comparados con tiempos anteriores, los empleos hoy son más inseguros y volátiles, los salarios de los trabajadores jóvenes mucho más reducidos, y la actitud de los empleados hacia la organización donde desarrollan su actividad profesional se expresa con desconfianza y distancia. Hay un limitado compromiso de los trabajadores con la empresa en la que participan.

Segundo y, para nuestros objetivos, más importante, se están desarrollando en el mundo modelos de organización y gobierno de la empresa que podemos afirmar son más exitosos que los que mayoritariamente reconocemos entre las empresas españolas. Más valiosos en términos de productividad y *performance* y mejores por la sostenibilidad y sensibilidad hacia los resultados sociales que alcanzan.

En esta dirección, conviene citar las prácticas organizativas, de gestión y gobierno corporativo que difunden por todo el mundo algunas empresas japonesas desde los años setenta y las experiencias de cogestión en Alemania, Suecia y otros países del norte de Europa.

En EE. UU. se ha acuñado el concepto de “capitalismo compartido” para identificar las experiencias empresariales que tienen como rasgo común que los trabajadores reciban una parte de su retribución o toda ella en función de resultados colectivos y, de esta forma, asuman riesgos y se impliquen en el proyecto colectivo que es la empresa. Estos nuevos modelos empresariales tratan de motivar a los trabajadores, respetando las expectativas y valores de la sociedad donde están inmersos. Y se están desarrollando alrededor del concepto de maximizar la riqueza para el conjunto de grupos de interesados que participan en la creación de valor en la empresa. El modelo centrado en el reconocimiento del valor para el accionista tiene una gran desventaja y es que resulta ciertamente difícil para muchas personas ver en el objetivo de hacer dinero para los accionistas, el beneficio, una meta que resulte personalmente valiosa. Mientras resulta posible vincular el pago a la creación de riqueza, es extremadamente costoso pagar a un empleado medio lo suficiente como para que oriente su actuación hacia la consecución del beneficio para el accionista. Además, y como hemos visto en España, este modelo resulta poco sensible a las externalidades negativas que genera en la sociedad. Focalizar la atención en crear valor para el accionista ha hecho que los directivos se concentren en el interés de su propia empresa y desarrollen menos atención al bienestar de la comunidad. La reciente recesión económica ha puesto de manifiesto con notable rotundidad los peligros de esta forma de actuar. La crisis del sistema financiero y la burbuja inmobiliaria en España han aflorado los enormes riesgos que subyacen en este enfoque tan limitado e incapaz de reconocer los perjuicios para los otros, que se han derivado de una amplia gama de conductas muy extendidas en el ámbito de las empresas, orientadas a generar un beneficio inmediato y directo para los accionistas.

Algunos de los rasgos singulares que presentan estos nuevos modelos de gestión y gobierno empresarial son los siguientes:

■ Primero, las empresas globalmente más exitosas ven como objetivo central de su actuación impulsar la generación de riqueza y crear valor en la sociedad en la que están inmersas. No persiguen maximizar el valor de los accionistas como objetivo estrecho y limitado. En este nuevo contexto, el rango de prioridades para los directivos pasa por equilibrar los diversos objetivos de todos los participantes en la acción colectiva de la empresa. Así, defender y mantener la cultura y valores de la organización, garantizar la sostenibilidad de las acciones emprendidas, ser respetuosos con el entorno social y medioambiental en el que está inmersa la organización, y representar fielmente y de manera equilibrada los intereses de los accionistas y empleados son los valores a defender.

■ Segundo, las empresas consideran seriamente la gestión de su capital humano y se comprometen a su enriquecimiento y desarrollo. Las empresas avanzadas invierten en las capacidades de sus empleados, desarrollan sistemas objetivos de promoción interna y definen atractivas carreras profesionales dentro de la empresa para sus empleados. Además, tratan de comprometer y motivar a sus trabajadores con incentivos adecuados, ofreciéndoles un espacio atractivo en el proceso de toma de decisiones en la empresa. En definitiva, las empresas tratan de conseguir un compromiso entre sus trabajadores creando un sentido de reciprocidad con la fuerza de trabajo que busca defender los intereses de los empleados junto con el interés de la compañía. Para traducir este compromiso en acción, los directivos descentralizan la capacidad de decisión y dibujan una estructura organizativa con menos jerarquías, más plana. De esta forma, consiguen dar poder y responsabilidad a los empleados. Por ello, la dirección de la empresa dedica una gran atención y recursos a prácticas que soportan estas acciones, como seleccionar a las personas más adecuadas para la compañía, desarrollarlas internamente y mejorar sus capacidades y valores.

El camino para que la empresa española avance en la dirección apuntada resulta largo y difícil. Los obstáculos que existen para moverse en esa dirección son notables. De manera más detallada, podemos apuntar algunas de las principales restricciones que emergen en el tejido industrial español y sobre las que habrá que actuar, para favorecer la transición hacia modelos empresariales más innovadores y avanzados.

La capacidad de gestión directiva: escaso conocimiento de las ventajas asociadas a los nuevos modelos organizativos. Las barreras serían, por un lado, el insuficiente conocimiento de la existencia y efectos de las nuevas prácticas de organización y gestión de la producción y del trabajo, y, por otro, la falta de capacidades directivas para implementarlas. Respecto al primer elemento, la evidencia observada para el caso de las empresas industriales españolas, en nuestro trabajo los *Desafíos de la Competitividad* (2003), sugiere que los establecimientos que han adoptado las nuevas prácticas de gestión son los establecimientos pertenecientes a grupos multinacionales, los que mantienen una mayor coordinación con sus proveedores y clientes o las empresas que compiten activamente en mercados internacionales.

Respecto a las capacidades directivas, la literatura económica advierte sobre las dificultades asociadas con la transición hacia un modelo de empresa distinto. En este contexto, el papel de liderazgo de la dirección emerge como un elemento esencial para el éxito del proceso. Se necesitará de un conocimiento directivo que ayude a identificar los objetivos que se persiguen; además, el

ejercicio de liderazgo debe plantearse desde capacidades distintas, ahora serán necesarios la persuasión, el debate y el diálogo más que un ejercicio sin trabas de autoridad; muchos directivos se sienten huérfanos de estas capacidades nuevas de liderazgo empresarial y social.

Las restricciones financieras y la actual crisis económica limitan las oportunidades de invertir en los nuevos modelos de empresa. En primer lugar, cabría pensar en el elevado coste inicial de la inversión necesaria para llevar a cabo el proceso de transición de un modelo a otro. Hemos indicado que el esfuerzo debe desarrollarse en varios planos de la organización y no solo en uno. La inversión afecta a todos los ámbitos de la empresa. En segundo lugar, pueden existir notables dificultades de acceso a fondos financieros, ya que las inversiones en recursos humanos, en capital organizativo y en nuevo gobierno son más difíciles de medir que las realizadas en planta y equipo porque son intangibles y los analistas financieros infravaloran los resultados potenciales de estos procesos de cambio organizativo.

Resistencia de accionistas y directivos para repartir poder y capacidad de decisión por la desconfianza que manifiestan respecto a qué consecuencias puede tener ese nuevo orden de decisiones para sus intereses y la supervivencia de las empresas.

En definitiva, hemos mostrado que es posible avanzar hacia un nuevo modelo de gobierno y gestión de las empresas. Este enfoque ofrece buenas perspectivas desde el punto de vista de reforzar la capacidad de competir de las empresas españolas y mejorar su posición competitiva en los mercados en los que actúan. Pero

también hemos reconocido las dificultades existentes para avanzar en esa dirección. Además, la discusión sobre estas cuestiones, a pesar de la trascendencia que tiene, está todavía en sus etapas iniciales y se encuentra fuera de los focos de la atención pública. El debate sobre el cambio de modelo productivo en España ha tendido a concentrar la discusión sobre la reforma del funcionamiento de los principales mercados de factores, sean estos el mercado de trabajo o los financieros, y en la selección de un conjunto de sectores económicos atractivos que se consideran de elevado potencial de crecimiento y propensos a la innovación. Sin embargo, este enfoque está descuidando de forma muy notable dos preguntas fundamentales:

¿Cómo están produciendo las empresas españolas?, y ¿qué dimensiones de su gobierno y gestión pueden ayudar a reforzar su perfil competitivo?

Por ello, resulta muy importante reflexionar no solo sobre el entorno macroeconómico y el funcionamiento de los principales mercados de la economía española, sino que también hay que pensar sobre si el marco de instituciones, leyes, regulaciones y costumbres en España es el adecuado para acercar el modelo de empresa dominante entre las organizaciones españolas a las experiencias de participación y responsabilidad compartida que observamos en otros países. Las mejores experiencias internacionales nos indican que el cambio de modelo empresarial es un camino muy valioso para facilitar la mejora de la capacidad de competir de las compañías, así como para reforzar el potencial de crecimiento y la sostenibilidad de una economía.

1.1. La opinión de la profesión: Monitor Ibex 35 Sustainability

En este apartado se presentan los resultados de la segunda edición del Monitor Ibex 35 Sustainability de Fundación Alternativas y KPMG. Al igual que el año pasado, el objetivo de esta consulta es conocer el perfil de la función de RSC en las empresas que forman el Ibex 35, lo que se analiza a partir de tres dimensiones:

- Características de los departamentos de RSC.
- El posicionamiento de la RSC en el negocio.
- Algunas proyecciones sobre la evolución de la RSC.

Al igual que en la edición anterior, se invitó a los responsables de RSC de las empresas que componen el Ibex 35 a cumplimentar la encuesta, de los cuales respondieron 16. La encuesta fue dirigida a los responsables de los departamentos o unidades de RSC.

Una diferencia con respecto a la encuesta del año anterior es la introducción de un módulo de preguntas sobre un aspecto de la RSC: la conciliación entre la vida personal y profesional. Los resultados de este módulo no se incorporan, sin embargo, en este epígrafe, debido a que se trata de forma específica en el apartado 4 del Informe.

De esta forma, se puede valorar hasta qué punto la RSC está integrada en la organización de las empresas y la percepción que estas tienen de las estrategias socialmente responsables. Asimismo, se podrá apreciar tanto la situación actual como las expectativas que estas grandes empresas tienen sobre la RSC en nuestro país.

Como ya se avanzaba en el anterior informe, los departamentos de RSC están consoli-

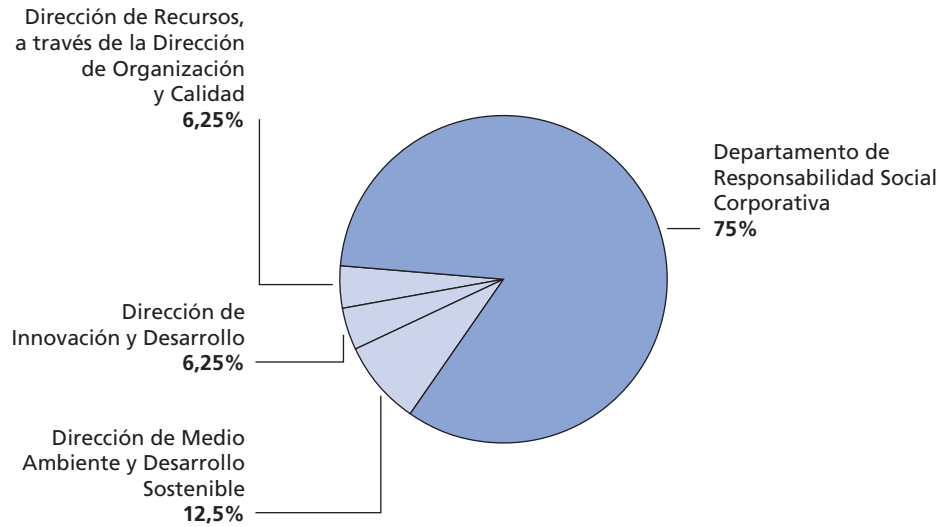
dados en las empresas españolas, y las unidades que contienen la función de RSC entre sus responsabilidades (gráfico 1) son específicas en esta materia en el 75% de las empresas encuestadas; en definitiva, la gran mayoría poseen un departamento denominado “Departamento de Responsabilidad Social Corporativa”. Son relativamente pocas, un 12,5%, las empresas que incluyen las funciones de RSC en la Dirección de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, y un 6,25% dentro de la Dirección de Innovación y Desarrollo o de la Dirección de Recursos, a través de la Dirección de Organización y Calidad.

A la vista de estos resultados, se puede apreciar cómo la mayoría de las empresas consultadas admiten la RSC en su definición más amplia, mientras que son minoría las que parecen conceder una menor relevancia a la estrategia de RSC como para destinar un departamento completo a estas políticas, o consideran la RSC de un modo más parcial, subordinada, por ejemplo, a una sola de las cuestiones concretas que la conforman, como las medioambientales.

Otra perspectiva interesante para conocer la importancia de la RSC en las empresas es la concerniente a cuántos trabajadores tienen asignados al departamento o unidad correspondiente. En este sentido, el gráfico 2 muestra que solo un 12,5% de las empresas consultadas tienen a más de diez personas trabajando en estas políticas. De hecho, la mayoría de las empresas consultadas (50%) tiene entre uno y tres trabajadores en estas funciones. Este porcentaje se mantiene con respecto a la anterior edición del Monitor Ibex 35 Sustainability, siendo un 15% las empresas que tenían diez o más trabajadores. Sin embargo, un rasgo positivo de evolución es que este año un 25% de las empresas declara tener entre cinco y diez empleados en el departamento, frente al 10% del año pasado.

Gráfico 1

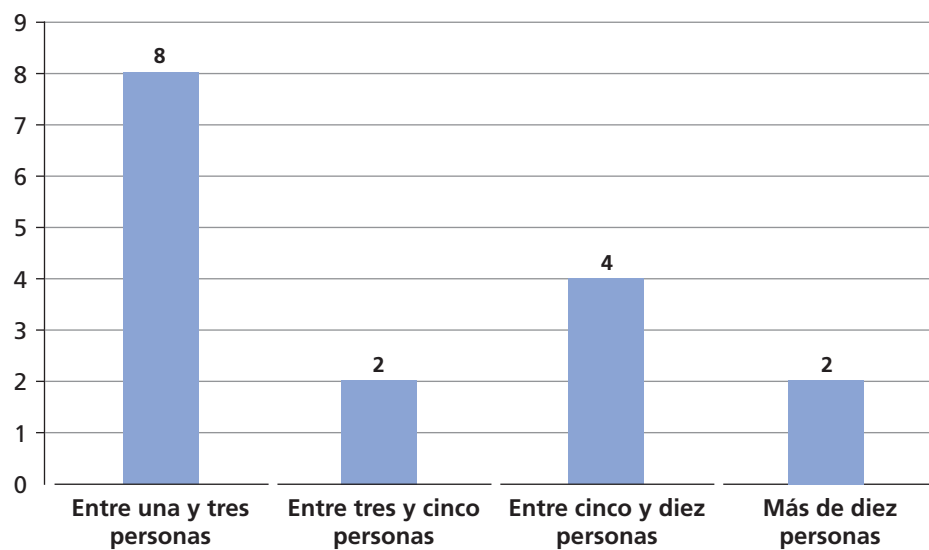
Denominación exacta del departamento o unidad de Responsabilidad Social Corporativa de las compañías



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

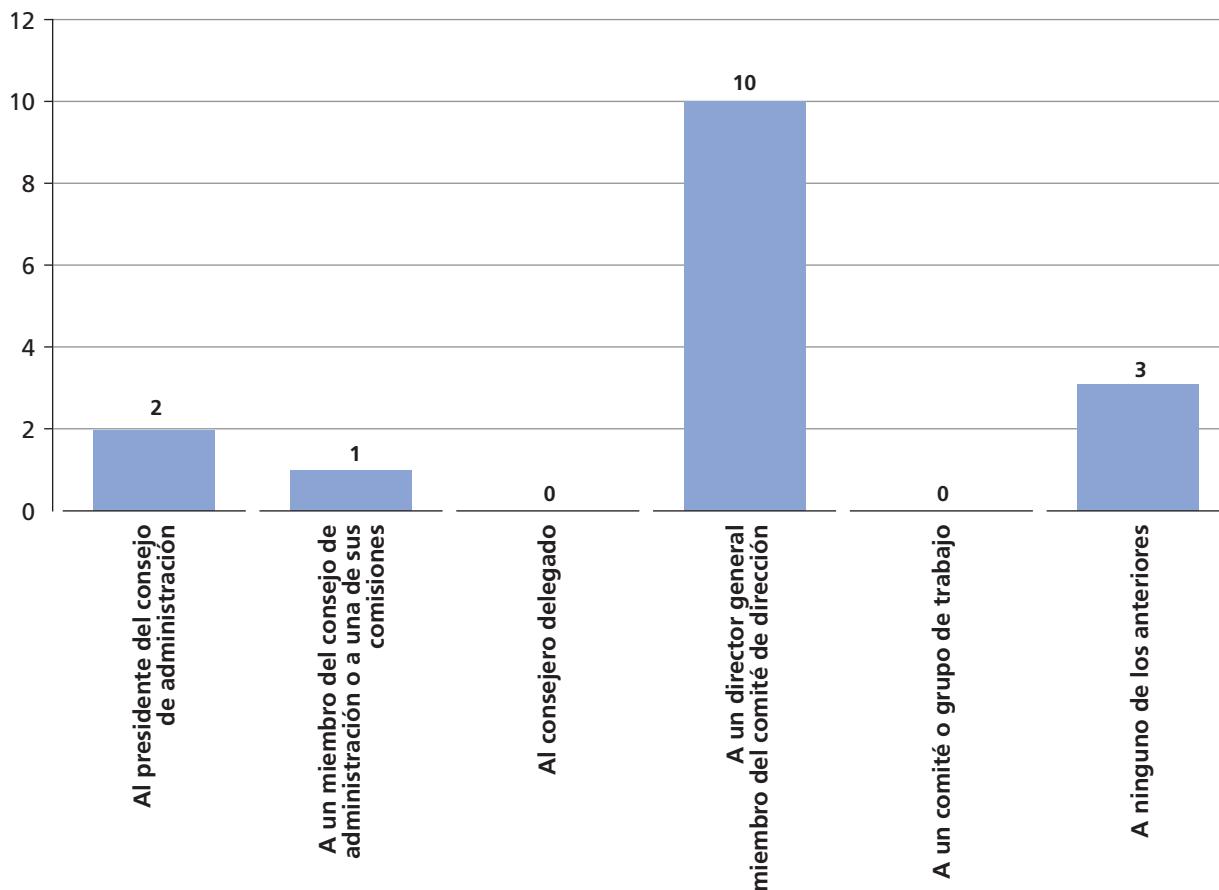
Gráfico 2

Personas que trabajan a tiempo completo en el departamento corporativo que se ocupa de cuestiones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

¿A quién reporta directamente el departamento o unidad de Responsabilidad Social Corporativa?



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibox 35 Sustainability 2010.

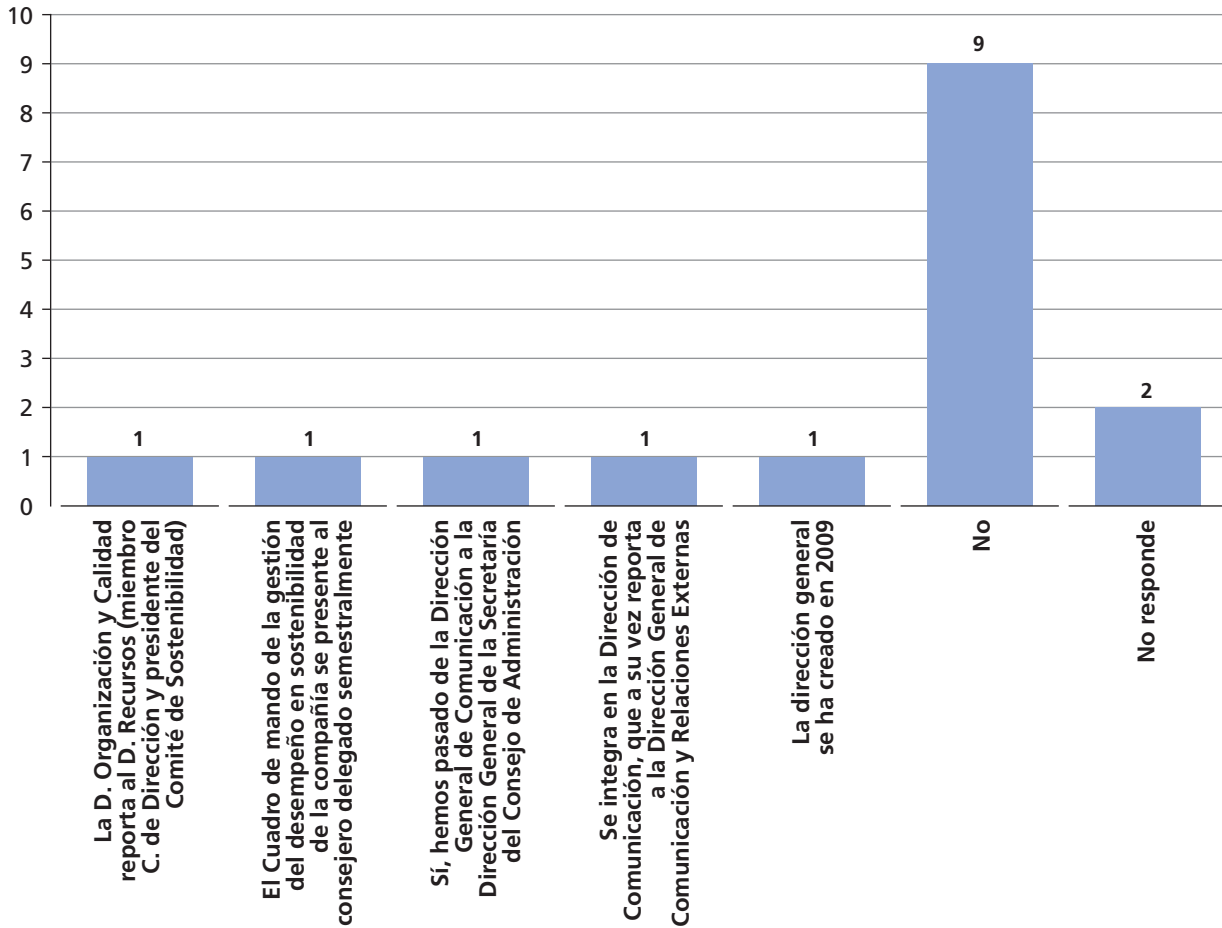
Por lo tanto, el esfuerzo dedicado a RSC en términos de personas no ha disminuido pese a la mala situación económica, e incluso parece haber un cierto incremento.

Una muestra de influencia de la función de RSC en las empresas es ante quién debe reportar sus actividades. Según la información del gráfico 3, el 62,5% de las empresas consultadas responde ante un director general o miembro del Comité de Dirección, mientras que un 12,5% responde ante el Presidente del Consejo de Administración y un 6,25% ante un miembro del Consejo de Administración o ante una de sus comisiones. Es significativo también que ninguna de las empresas analizadas declara que la fun-

ción de RSC responda ante el consejero delegado. Por otra parte, un 18,75% afirma responder ante otra personalidad distinta de las referidas.

En la anterior edición de este barómetro, un 45% declaraba responder ante el director general o miembro del Comité de Dirección, mientras que un 25% declaraba responder directamente ante el presidente del Consejo de Administración. Por tanto, este año ha aumentado el porcentaje de empresas cuya función de RSC responde ante el director general o miembro del Comité de Dirección, mientras que disminuyen las que responden ante el presidente del Consejo de Administración.

¿Ha experimentado algún cambio esta dependencia en el último año?



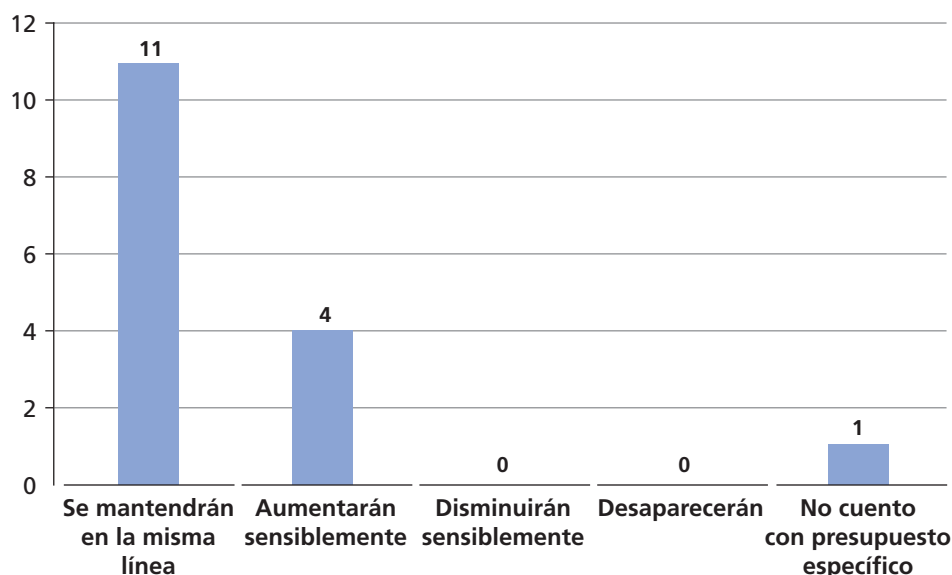
Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

El gráfico 4 permite conocer si ha habido algún cambio de dependencia de la función de RSC en las empresas consultadas. En este sentido, el 56,25% de las empresas declara que no ha habido cambio, mientras que un 12,5% no responde. El resto de las empresas ha realizado alguno de los cambios reflejados en el gráfico 4.

Ante la actual coyuntura económica, ha habido voces que han defendido la no necesidad de la función de RSC en las empresas, alegando que en momentos de crisis hay asuntos más importantes que atender. Una forma de saber si esta opinión se ha extendido entre las empresas del Ibex 35 es conocer

cómo evolucionarán los recursos de esta área el próximo año. El gráfico 5 permite apreciar que un 68,75% de las empresas declara que mantendrá los mismos recursos que el presente año, mientras que un 25% señala que se llevará a cabo un aumento de recursos. Tan solo un 6,25% de las empresas declara no tener un presupuesto específico, mientras que ninguna declara que reducirá el presupuesto de RSC. Este hecho es significativo, ya que ilustra la importancia de la RSC en la estrategia competitiva de las empresas analizadas, y permite concluir que la RSC se ha convertido en un arma para combatir la crisis económica.

¿Cómo prevé que evolucionarán los recursos de que dispone en el próximo ejercicio?



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

El gráfico 6 muestra las prioridades de las empresas consultadas de cara al próximo ejercicio en materia de Gobierno Corporativo. Un 31,25% declara que buscará mejorar en áreas clave, mientras que el 25% dedicará sus esfuerzos mayoritariamente a evaluar, revisar y verificar. Por otra parte, un 18,75% desarrollará políticas en función de sus necesidades.

Es significativo destacar que solo un 6,25% de las empresas declara que la mejora en cuestión de RSC no es una prioridad para el próximo ejercicio.

En relación con las cuestiones de ética e integridad, el gráfico 7 es muy ilustrativo, señalando que las prioridades para el próximo ejercicio en estos ámbitos son, para un 18,75% de las empresas consultadas, diseñar mejoras en áreas clave, mejorar indicadores o la información al respecto, mejorar la comunicación externa y evaluar, revisar y verificar. A su vez, para un 12,50%, la prioridad es diseñar estrategias o planes, frente al 6,25% de las empresas que prioriza el desarrollo de políticas u otras medidas diferentes a las anteriores.

En lo relativo a las prioridades referentes a diálogo y partenariado, el gráfico 8 permite apreciar que el 43,75% de las empresas con-

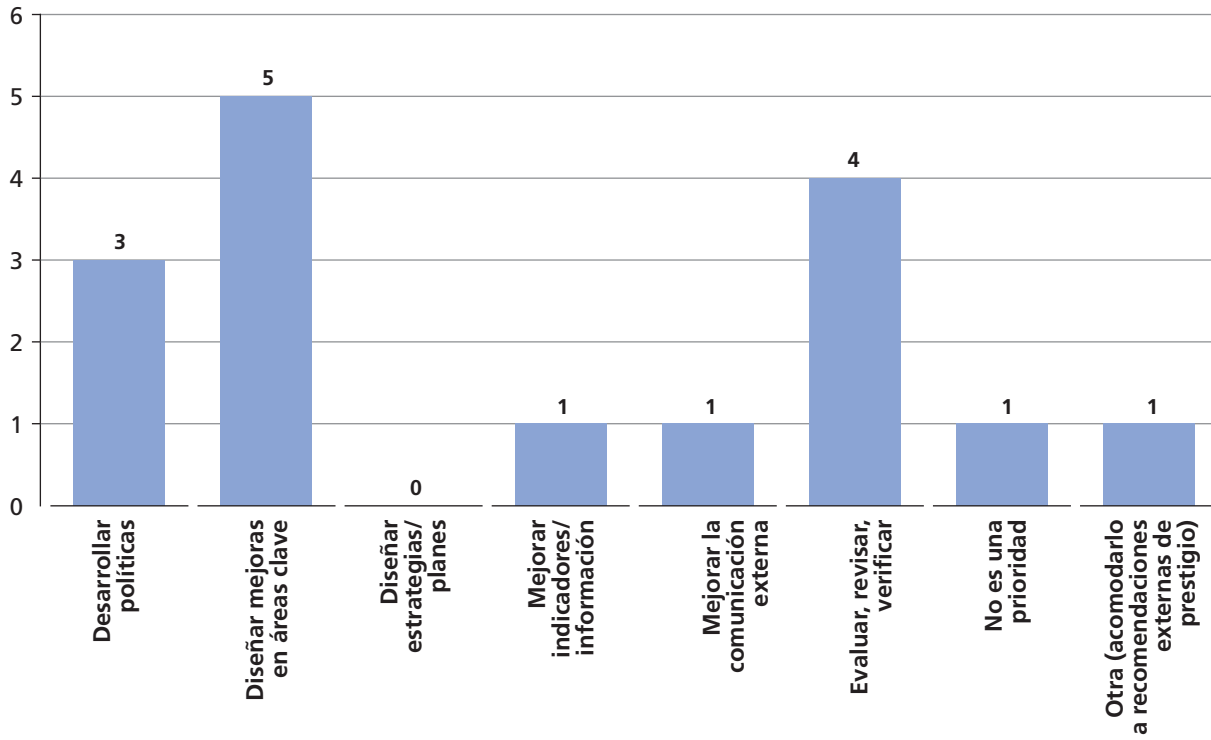
sultadas invertirá la mayor parte de sus recursos en diseñar estrategias y planes, mientras que el 18,75% buscará mejorar sus indicadores o la información que maneja sobre el tema tratado. Un porcentaje menor (12,5%) priorizará el desarrollo de políticas, mientras que el 6,25% de las empresas buscará bien diseñar mejoras en las áreas clave, o ampliar el perímetro de actuación, o bien implantar el modelo de gestión de grupos de interés y las herramientas de retroalimentación.

Por último, es destacable que para un 6,25% de las empresas consultadas, el diálogo y partenariado no son temas prioritarios en su estrategia de cara al próximo ejercicio.

Los temas sobre gestión y eficiencia ambiental han adquirido relevancia en los últimos años, en especial para las empresas cuya actividad influye en el entorno medioambiental. Por ello, es fundamental conocer las prioridades de las empresas consultadas de cara a este tema. El gráfico 9 permite apreciar que el 62,5% de estas empresas buscará mejorar sus indicadores o la información que maneja. A su vez, un 18,75% priorizará el diseño de mejoras en las áreas clave, mientras que un 12,5% bus-

Gráfico 6

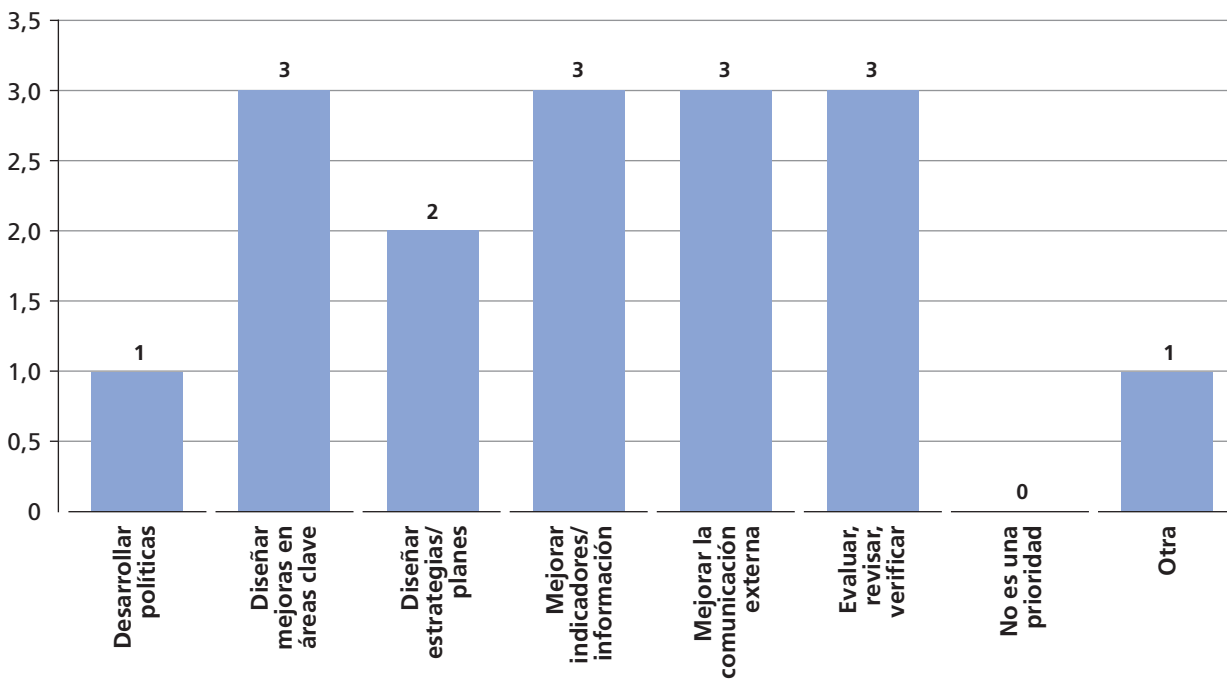
Prioridades para el próximo año 2011 sobre gobierno corporativo



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibx 35 Sustainability 2010.

Gráfico 7

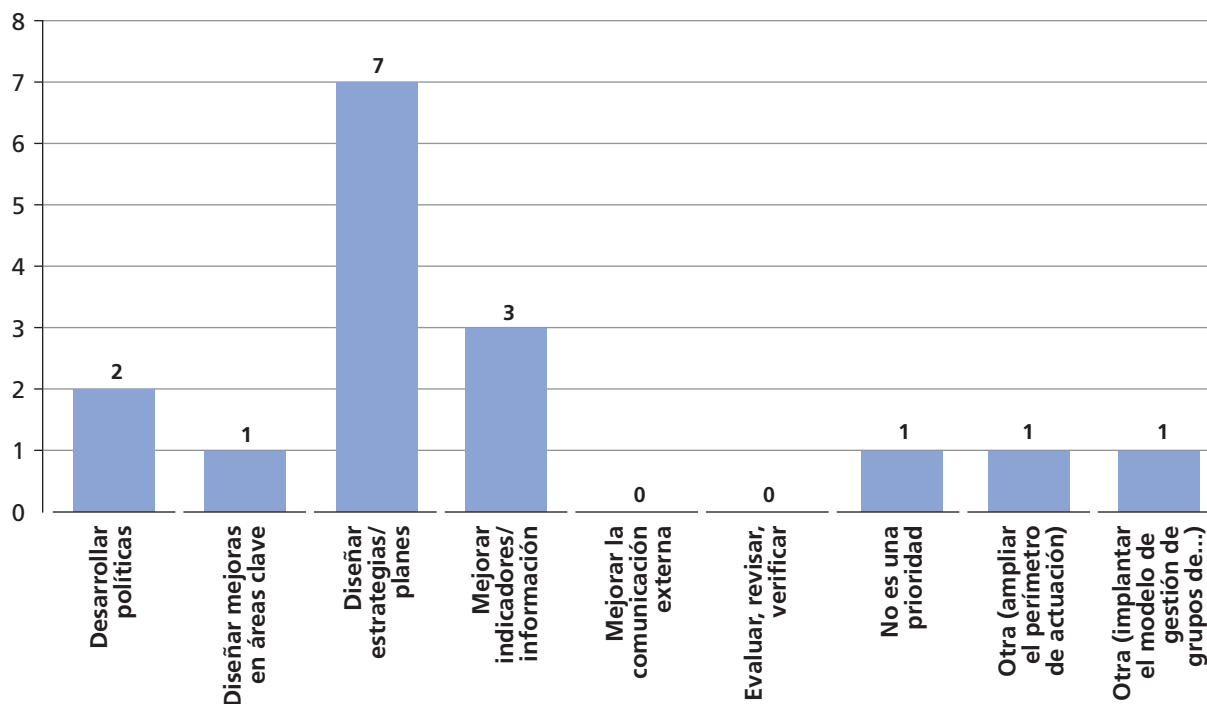
Prioridades para el próximo año 2011 sobre ética e integridad



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibx 35 Sustainability 2010.

Gráfico 8

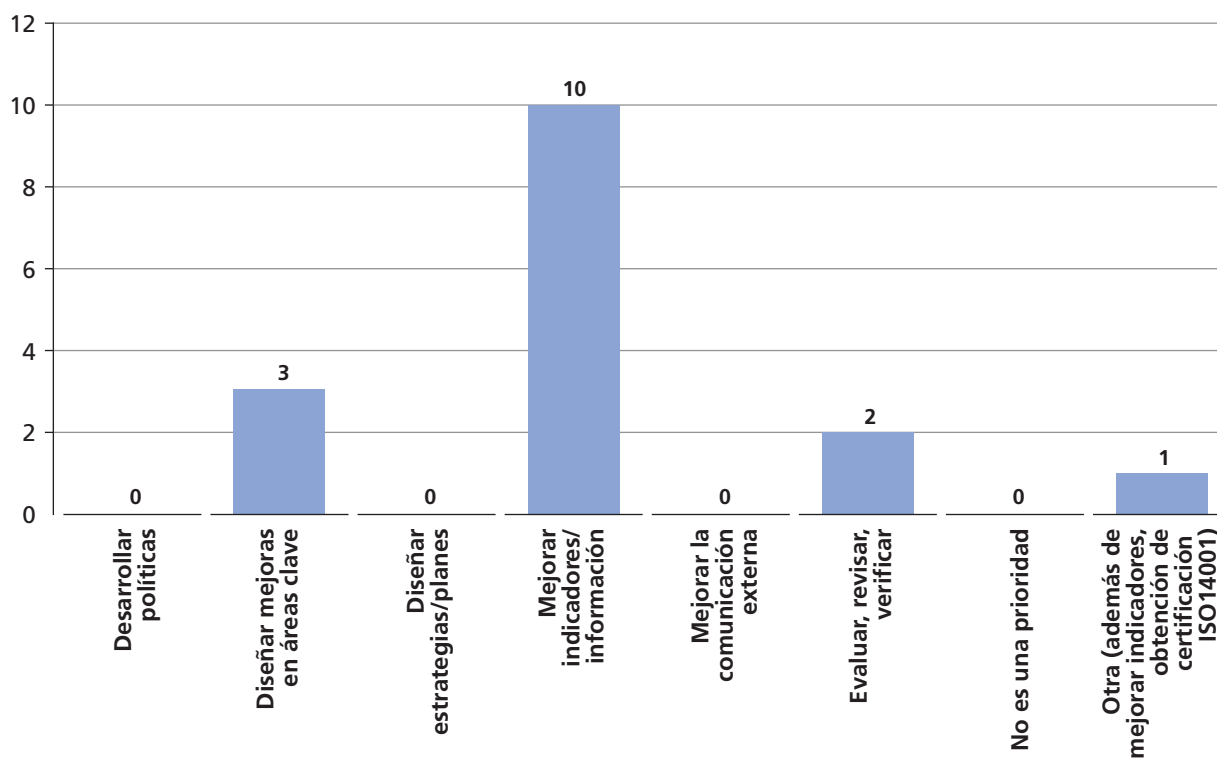
Prioridades para el próximo año 2011 sobre diálogo y partenariado



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

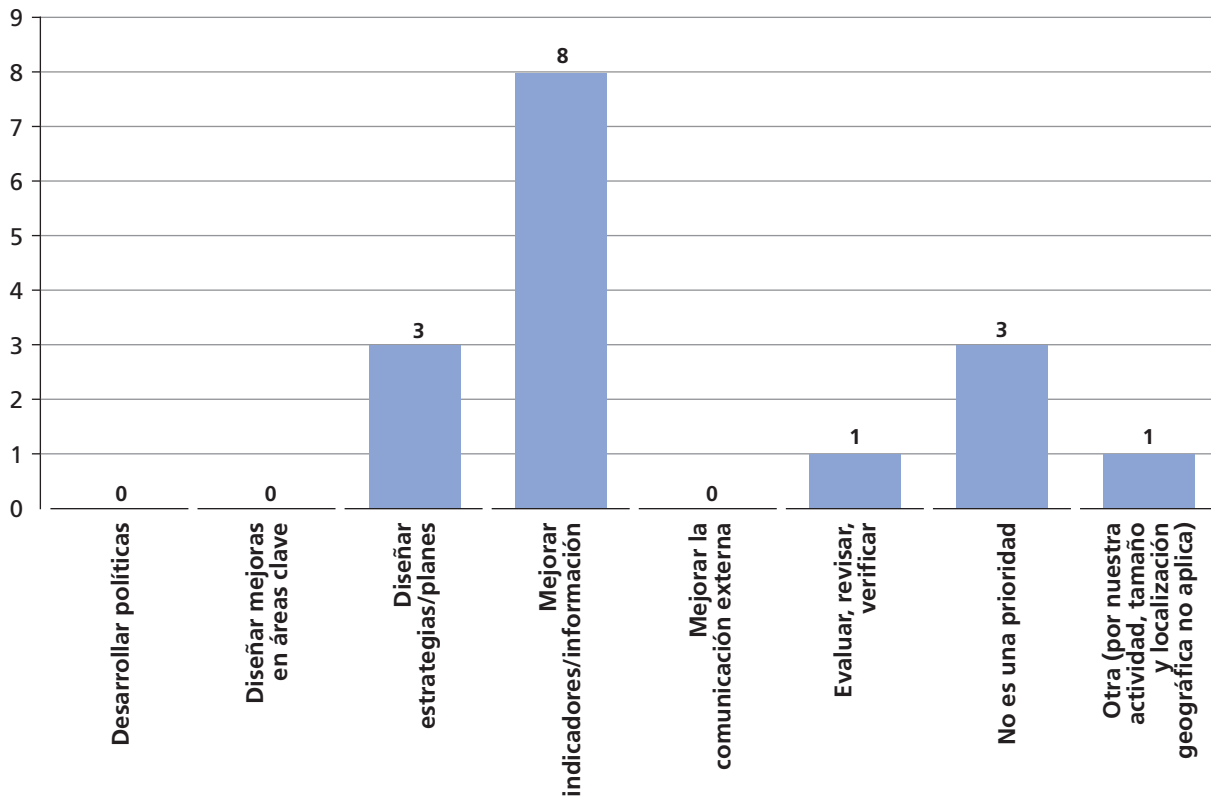
Gráfico 9

Prioridades para el próximo año 2011 sobre gestión y eficiencia ambiental



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

Prioridades para el próximo año 2011 sobre ecosistemas y biodiversidad



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

cará evaluar, revisar y verificar la información sobre estos temas.

Por último, un 6,25% de las empresas busca, además de mejorar indicadores, la obtención de la Certificación ISO 14001.

Relacionado con el tema anterior, el gráfico 10 permite observar que el 50% de las empresas consultadas declara su objetivo de mejorar indicadores o la información que maneja sobre el tema. A su vez, el 18,75% afirma que sus prioridades para 2011 son diseñar estrategias y planes, frente a un 6,25% de las empresas, que buscará evaluar, revisar y verificar.

Es interesante destacar que para un 18,75% los temas relacionados con los ecosistemas o la biodiversidad no son una prioridad, mientras que el 6,25% de las empresas consultadas declara que, por su actividad, tamaño y localización geográfica, no aplica estrategias relativas a estos temas.

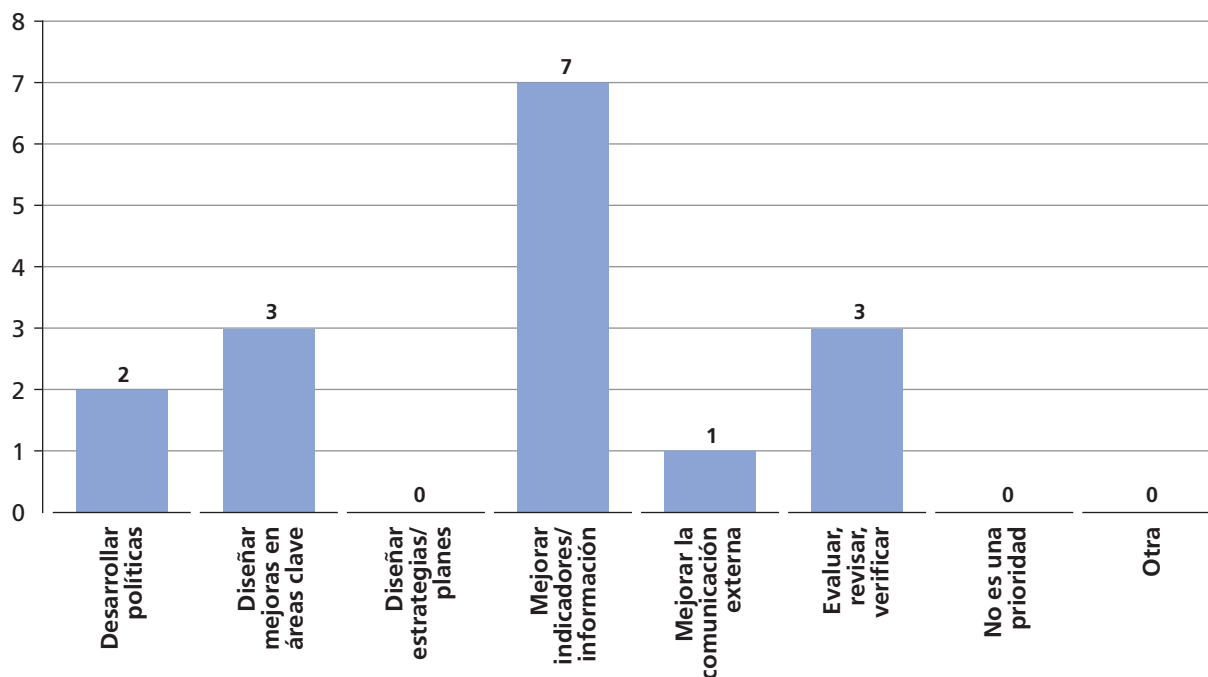
Relacionado con los dos gráficos anteriores, el cambio climático es un tema de relevancia y gran actualidad, por lo que las empresas deben tenerlo en cuenta a la hora de diseñar sus estrategias de cara al próximo ejercicio. Sobre la base de la información del gráfico 11, se puede observar que la prioridad, al igual que con el resto de temas relacionados con el medio ambiente, es la de mejorar los indicadores y la información, tal como señala un 43,75% de las empresas consultadas. Por otra parte, el 18,75% afirma que su prioridad es bien diseñar mejoras en áreas clave, o bien evaluar, revisar y verificar. Asimismo, para el 12,5% de las empresas la prioridad es desarrollar políticas.

Por último, para un 6,25% de las empresas, el objetivo prioritario del próximo ejercicio es el de mejorar la comunicación externa.

En lo relativo a la acción social y filantropía, el gráfico 12 muestra que la prioridad

Gráfico 11

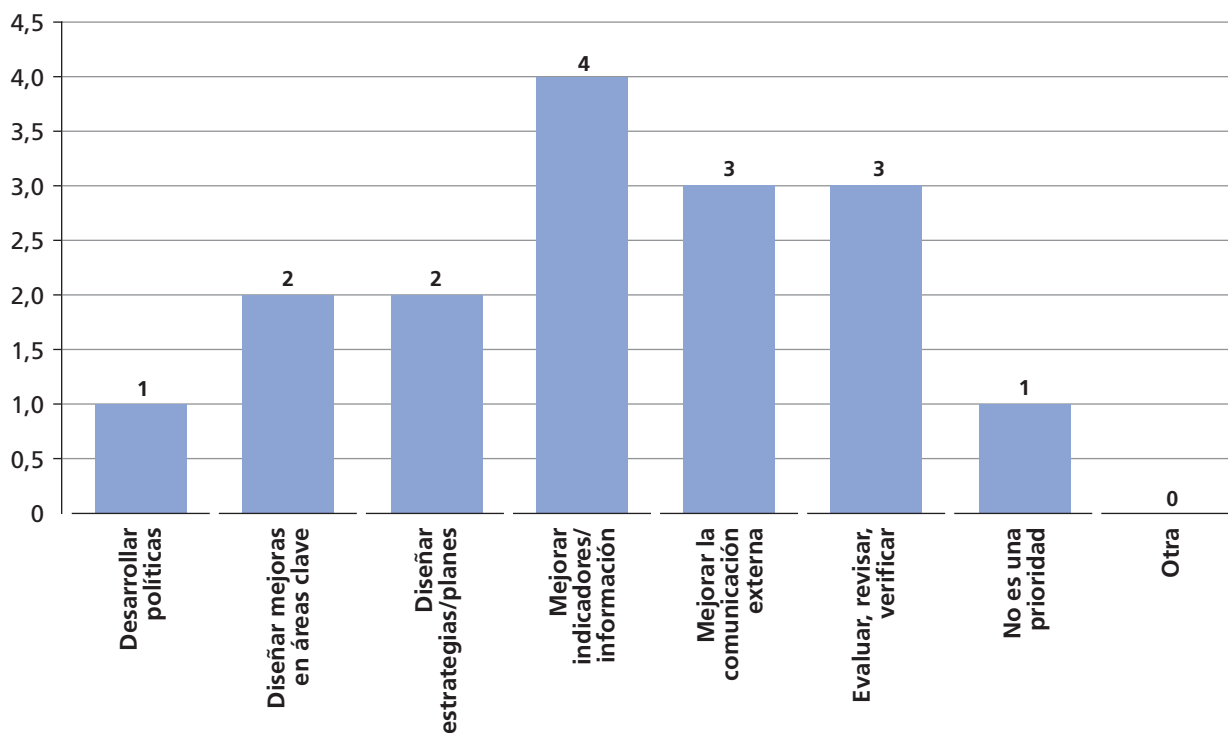
Prioridades para el próximo año 2011 sobre cambio climático



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibx 35 Sustainability 2010.

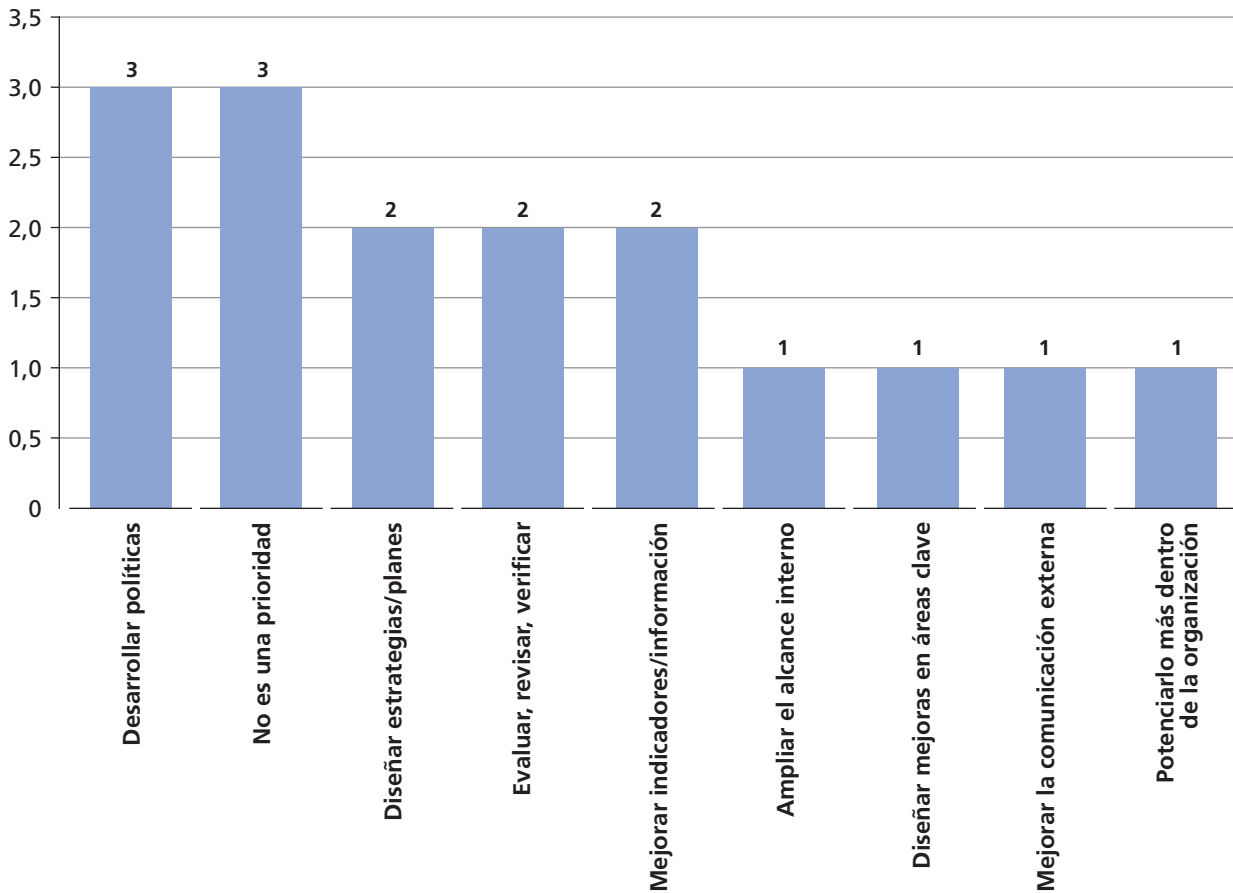
Gráfico 12

Prioridades para el próximo año 2011 sobre acción social/filantropía



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibx 35 Sustainability 2010.

Prioridades para el próximo año 2011 sobre voluntariado corporativo



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibox 35 Sustainability 2010

para un 25% de las empresas es mejorar los indicadores o la información manejada. Asimismo, para un 18,75% la prioridad pasa bien por mejorar la comunicación externa, o bien por evaluar, revisar y verificar lo relacionado con estos temas.

Para un 12,5% de las compañías encuestadas, el objetivo prioritario es diseñar mejoras en áreas claves y diseñar estrategias y planes.

Por último, para un 6,25% de las empresas, la prioridad es el desarrollo de políticas, mientras que es interesante observar que para otro 6,25% estos temas no son una prioridad.

El gráfico 13 ilustra las prioridades de las empresas consultadas en lo relativo al tema del voluntariado corporativo. Se observa que un 18,75% de las empresas prioriza el desarrollo de políticas, mientras que para el

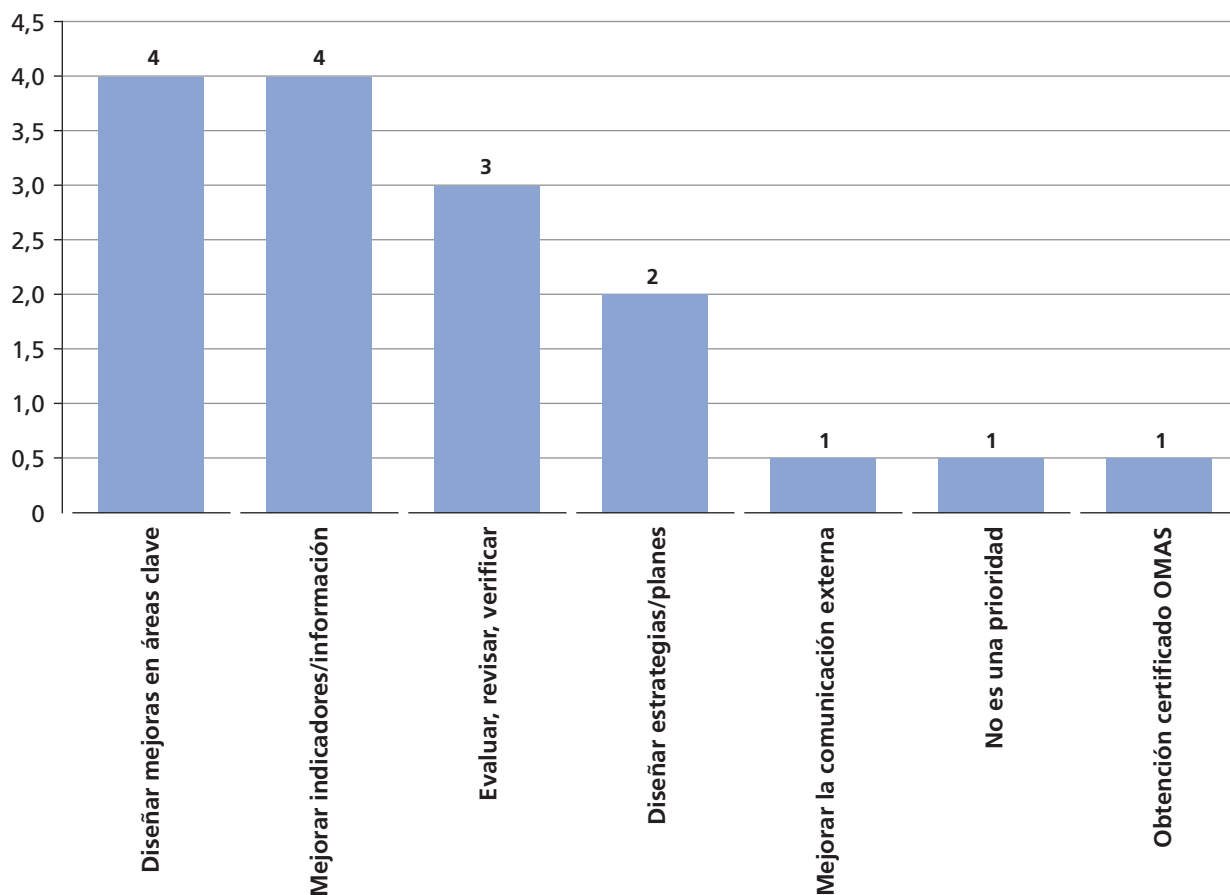
12,5% la prioridad pasa por el diseño de estrategias y planes, la evaluación, revisión y verificación, y la mejora de los indicadores o la información manejada. Además, para un 6,25%, las prioridades son bien ampliar el alcance interno, bien diseñar mejoras en áreas clave, o mejorar la comunicación externa o potenciar más el voluntariado dentro de la organización.

Por último, es relevante señalar que para un 18,75% de las empresas el voluntariado corporativo no es una prioridad.

Los temas de seguridad y salud son vitales para el buen desempeño de los trabajadores, a la vez que son un importante componente de las estrategias socialmente responsables, en todo aquello que busque mejorar lo contenido en la Ley.

El gráfico 14 permite observar que para un 25% de las empresas consultadas la prioridad

Prioridades para el próximo año 2011 sobre salud y seguridad



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

es diseñar mejoras en áreas clave o mejorar indicadores e información. A su vez, para un 18,75% de estas compañías, el objetivo prioritario para el próximo ejercicio es evaluar, revisar y verificar lo relacionado con este tema.

Para un 12,5%, la prioridad pasa por diseñar estrategias y planes, mientras que para un 6,25% el objetivo prioritario es mejorar la comunicación externa, o la obtención del significado OMAS.

Por último, resulta relevante saber que para un 6,25% de las empresas, la salud y la seguridad no resultan una prioridad de cara al próximo ejercicio.

Ante la incertidumbre actual provocada por la fuerte crisis económica que sufre el país y sus empresas, es de sumo interés conocer qué piensan las empresas sobre la influencia de esta incertidumbre sobre la RSC.

El gráfico 15 es ilustrativo en este sentido,

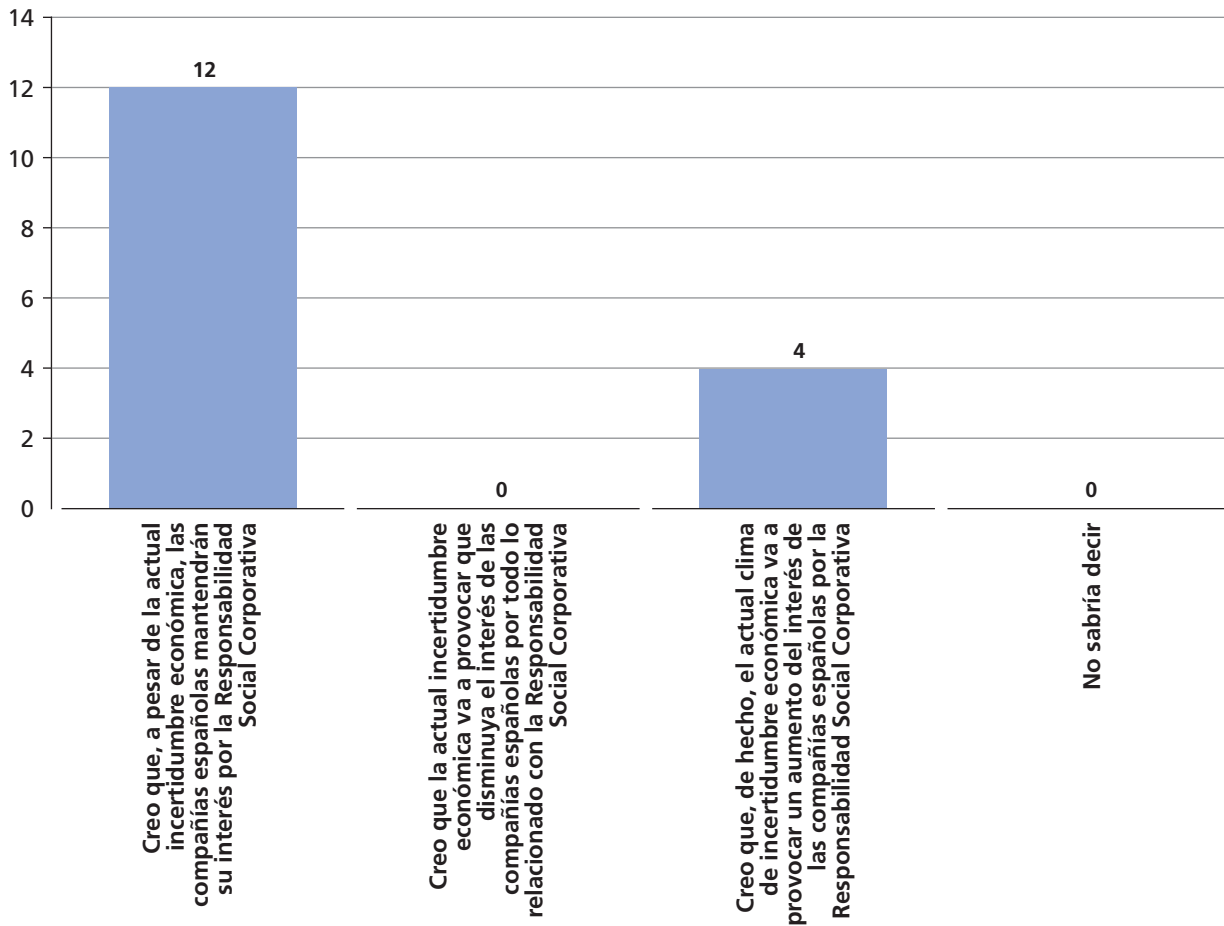
pues en él se puede observar que, a pesar de la situación, un 75% de las empresas consultadas opinan que se mantendrá el interés en la RSC. Por su parte, un 25% opina que el clima actual favorecerá un mayor interés por la RSC.

Es muy interesante ver que ninguna empresa piensa que el interés por la RSC vaya a disminuir a pesar de la actual situación de incertidumbre.

Comparando estos resultados con los publicados en el Informe de 2009, se puede apreciar que un 55% de las empresas consultadas opinaban que el interés por la RSC se iba a mantener, mientras que el 40% opinaba que ese interés iba a aumentar, frente al 5% que pensaba en una reducción del interés por la RSC debida a la incertidumbre.

Por tanto, se puede concluir que el interés por la RSC es muy alto y que no existen

¿Cómo cree usted que el actual clima de incertidumbre va a afectar a la cultura de la Responsabilidad Social Corporativa entre las compañías españolas cotizadas?



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

previsiones de que vaya a disminuir, si bien es cierto que la mayor incertidumbre económica y empresarial ha provocado que menos empresas piensen que el interés en los próximos años vaya a aumentar.

El gráfico 16 permite ilustrar la incidencia que el Gobierno está teniendo en el desarrollo por parte de las empresas españolas de una estrategia socialmente responsable. En este sentido, un 75% está parcial o totalmente de acuerdo con que el Gobierno facilita este desarrollo, frente a un 25% que opina justo lo contrario.

Por tanto, parece que los poderes públicos favorecen con sus iniciativas el desarrollo de la RSC en el mundo empresarial.

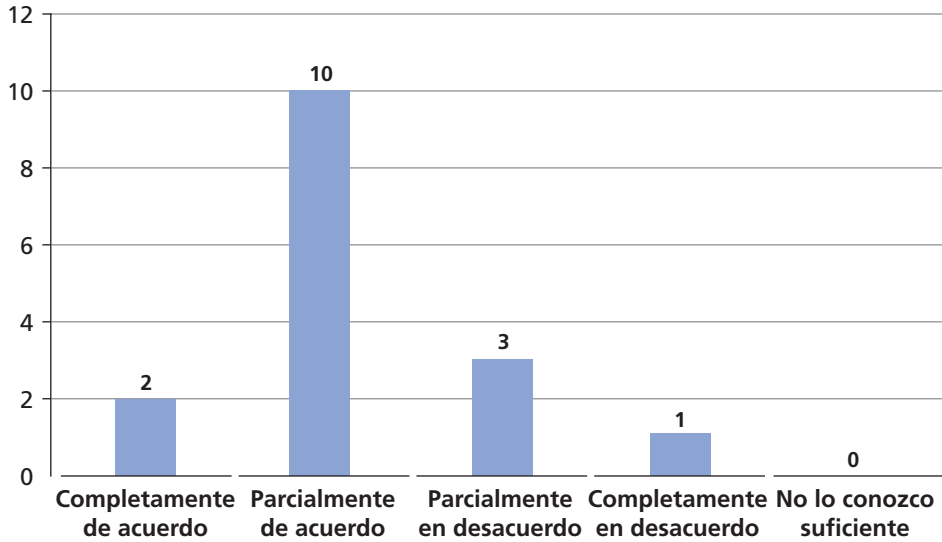
Un tema ampliamente tratado en este Informe de RSC 2010 es la influencia de los sindicatos en las estrategias socialmente responsables de las empresas. En este sentido, la opinión de las empresas cotizadas resulta de particular interés. El gráfico 17 permite ver que un 37,5% de las empresas consultadas están parcialmente de acuerdo en que los sindicatos facilitan el desarrollo de la RSC, sin que haya ninguna empresa que esté completamente de acuerdo.

Sin embargo, el dato fundamental es que, para un 62,5% de las empresas, los sindicatos no facilitan este desarrollo.

Estos resultados deben invitar a la reflexión, pues ante un tema tan importante para

Gráfico 16

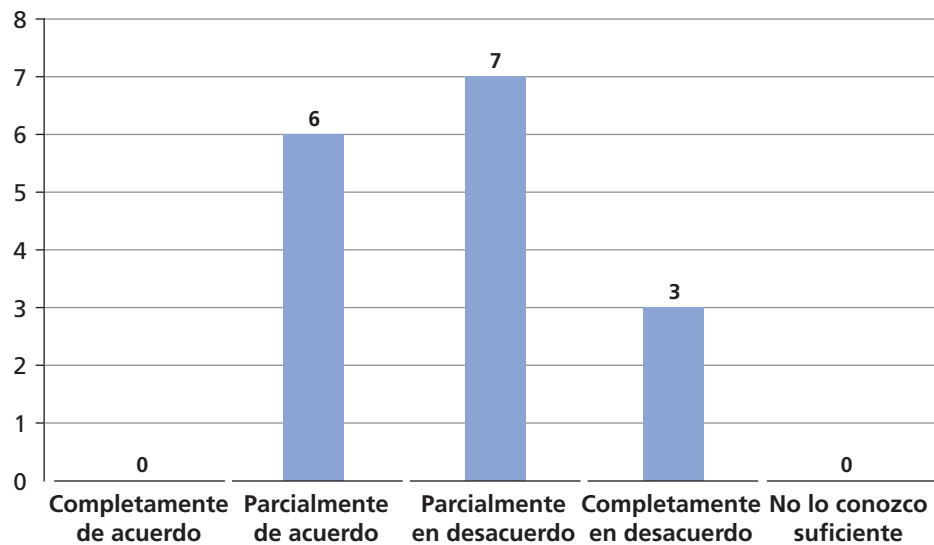
La labor del Gobierno está facilitando el desarrollo de la RSE en la empresa española



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

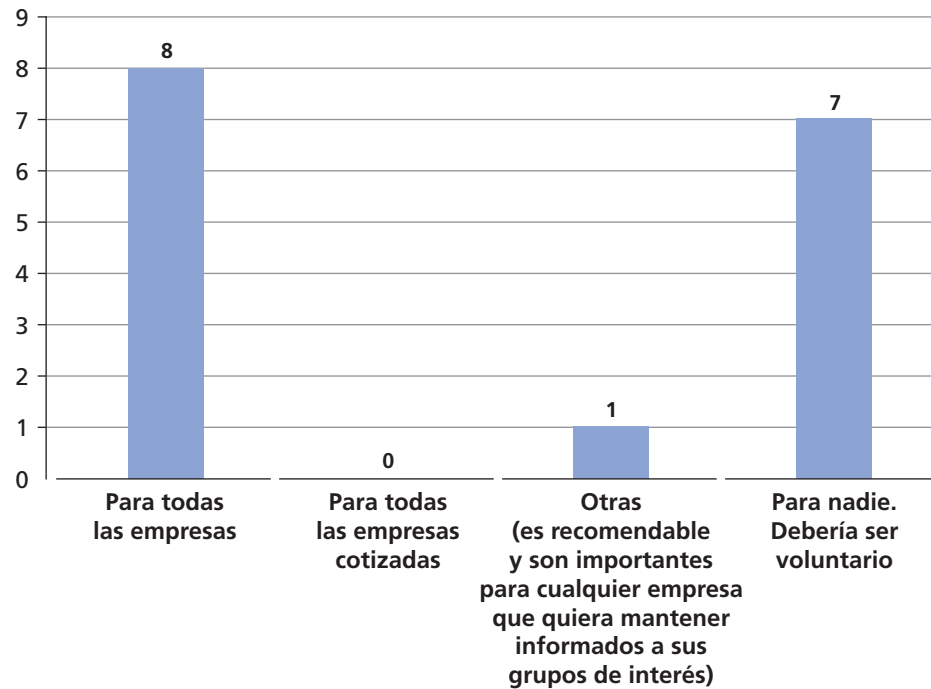
Gráfico 17

La labor de los sindicatos está facilitando el desarrollo de la RSE en la empresa española



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

Los informes de RSE deberían ser obligatorios



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

la sociedad y para los propios trabajadores de una empresa como es la RSC, la labor de los sindicatos es un elemento de primer orden y, como se mencionaba anteriormente, las relaciones de cooperación entre las distintas partes que conforman la empresa.

Cada vez más empresas publican informes de RSC para dar cuenta ante la sociedad de sus políticas en este sentido. Sin embargo, ¿deberían ser estos informes obligatorios? El gráfico 18 ilustra las respuestas a esta pregunta que dan las empresas consultadas. Para un 50%, los informes deberían ser obligatorios para todas las empresas, aunque es significativo que ninguna de las empresas consultadas opina que deban ser obligatorios solo para empresas cotizadas.

También es interesante señalar que para un 43,75% de las empresas consultadas la elaboración de estos informes debería ser voluntaria.

Por último, para un 6,25% de las empresas consultadas, la elaboración de informes de RSC es recomendable, al ser estos informes importantes para cualquier empresa que quiera mantener informados a sus grupos de interés.

Como se puede apreciar, la opinión está fuertemente polarizada.

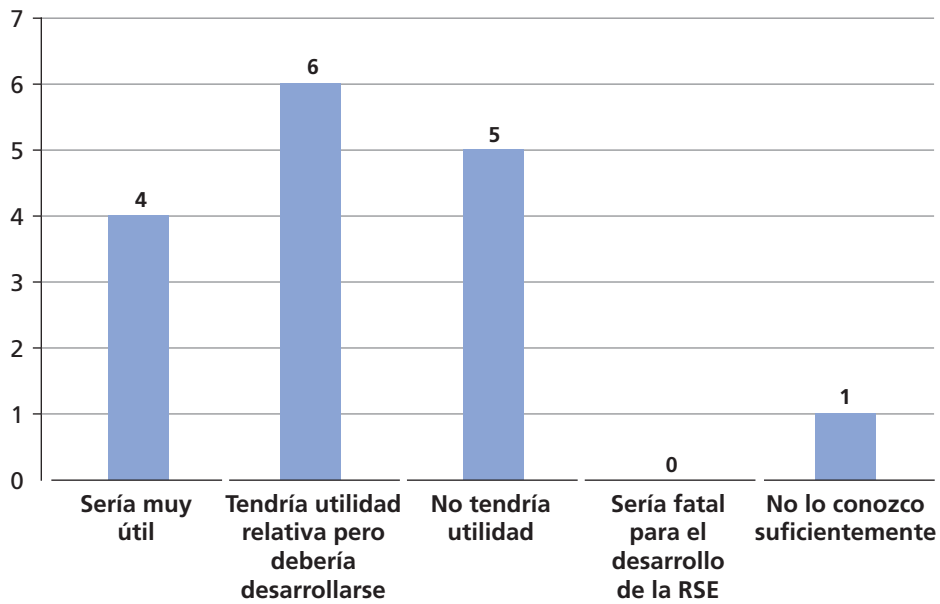
La certificación en materia de RSC es un elemento que persigue introducir una garantía externa de la actuación responsable de las empresas, lo que podría favorecer que estas pudieran potenciar su imagen como empresa responsable y consolidar por ello las ventajas y beneficios que se esperan de ello. Ante los que defienden la necesidad de desarrollar una certificación en materia de RSC, el gráfico 19 refleja que para un 37,5% de las empresas consultadas esta certificación tendría utilidad relativa, pero que debería desarrollarse, mientras que para un 31,25% no tendría ninguna utilidad.

A su vez, para un 25% esta certificación sería muy útil, mientras que un 6,25% declara no conocer lo suficiente este posible proyecto.

En un mundo globalizado como el actual, es necesario comparar qué hacen las empresas españolas con respecto a sus competidores mundiales, lo que sin duda debe realizarse también en el caso de las políticas de RSC. En ese sentido, el gráfico 20 permite ver que para un 43,75% de las empresas consultadas,

Gráfico 19

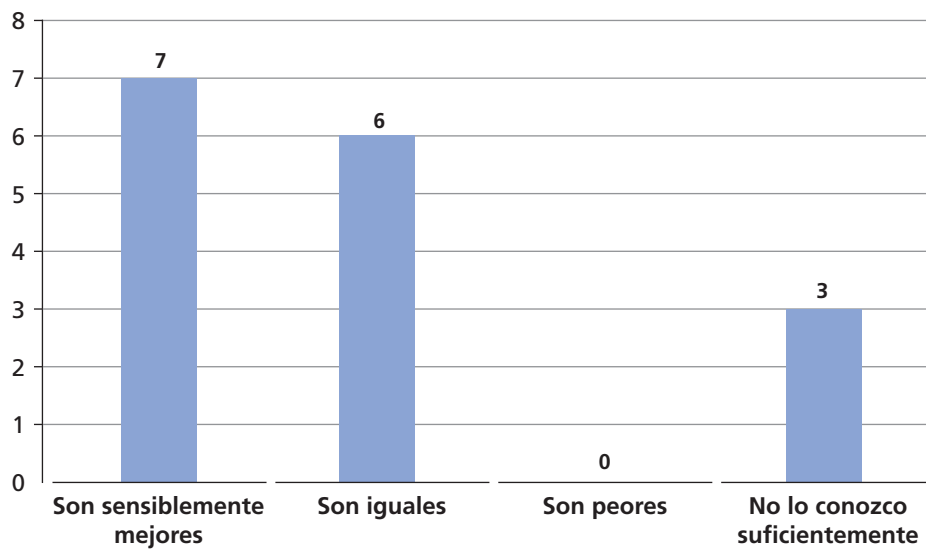
¿Cree conveniente la certificación en materia de RSE, como actualmente ocurre para medio ambiente o calidad?



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

Gráfico 20

Las prácticas de RSE de las empresas españolas con respecto a sus competidores internacionales...



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

las prácticas de RSC de las empresas españolas son sensiblemente mejores que las de sus competidores internacionales, mientras que para un 37,5% son iguales.

Por otra parte, un 18,75% de las empresas consultadas declara no tener suficiente información para opinar. También es importante mencionar que ninguna empresa consultada piensa que las prácticas de RSC de las compañías españolas sean peores que las de los demás competidores.

El gráfico 21 permite ver que un 56,25% de las empresas consultadas está parcial o completamente de acuerdo con que los desarrollos de RSC que no son importantes se encuentren desvinculados del negocio, mientras que un 43,75% de las empresas está en desacuerdo.

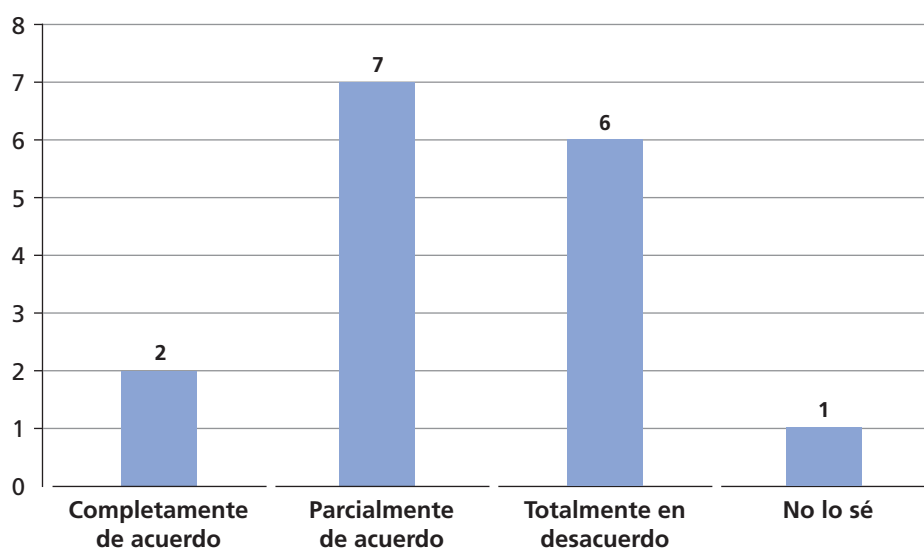
El gráfico 22 es ilustrativo de la opinión de las empresas consultadas sobre qué otras compañías son referentes en materia de RSC. En este sentido, la empresa que más se ha valorado como líder en la materia ha sido Mercadona, en opinión del 18,75% de los consultados, seguida de Caja Navarra, para un 12,5% de las empresas. También desta-

can (todas ellas para un 6,25% de los consultados) DKV, El Corte Inglés, Javierre SA, NH Hoteles, Grupo Leche Pascual (ambos para la misma empresa consultada) y algunas multinacionales con filiales en España.

En cuanto a las organizaciones españolas con más influencia en los temas de RSC, el gráfico 23 permite observar los resultados principales, en los que un 25% opina que la organización más influyente es Telefónica, mientras que un 12,5% opina que depende del ámbito analizado, siendo en el Legislativo el Consejo Estatal RSE, ISR: Spainsif, o en los ámbitos de Difusión/Investigación las Escuelas Negocio (ESADE, IESE), Club Excelencia Sostenibilidad y Media Responsable.

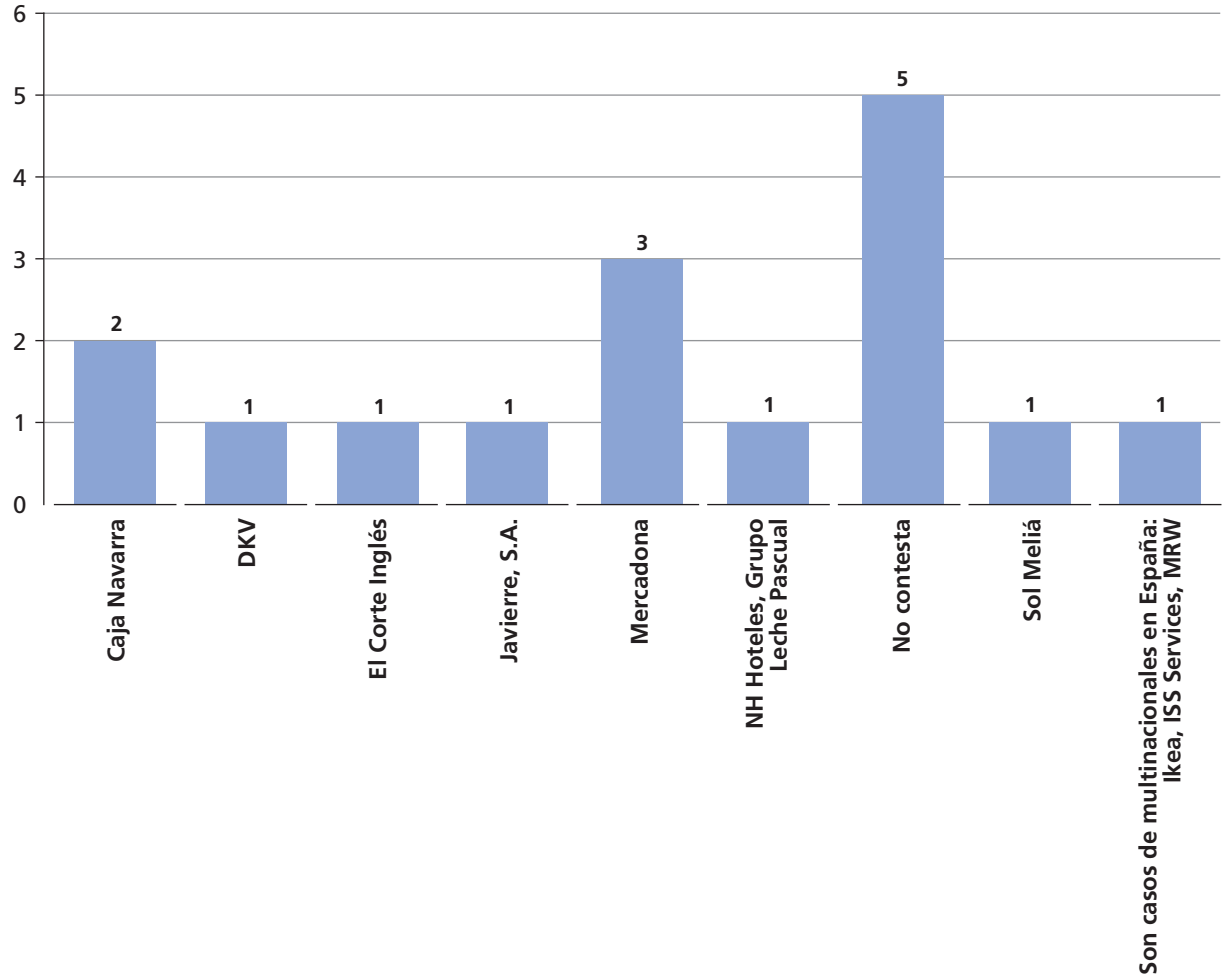
Gráfico 21

Los desarrollos de RSE de las empresas no son importantes, se encuentran desvinculados del negocio



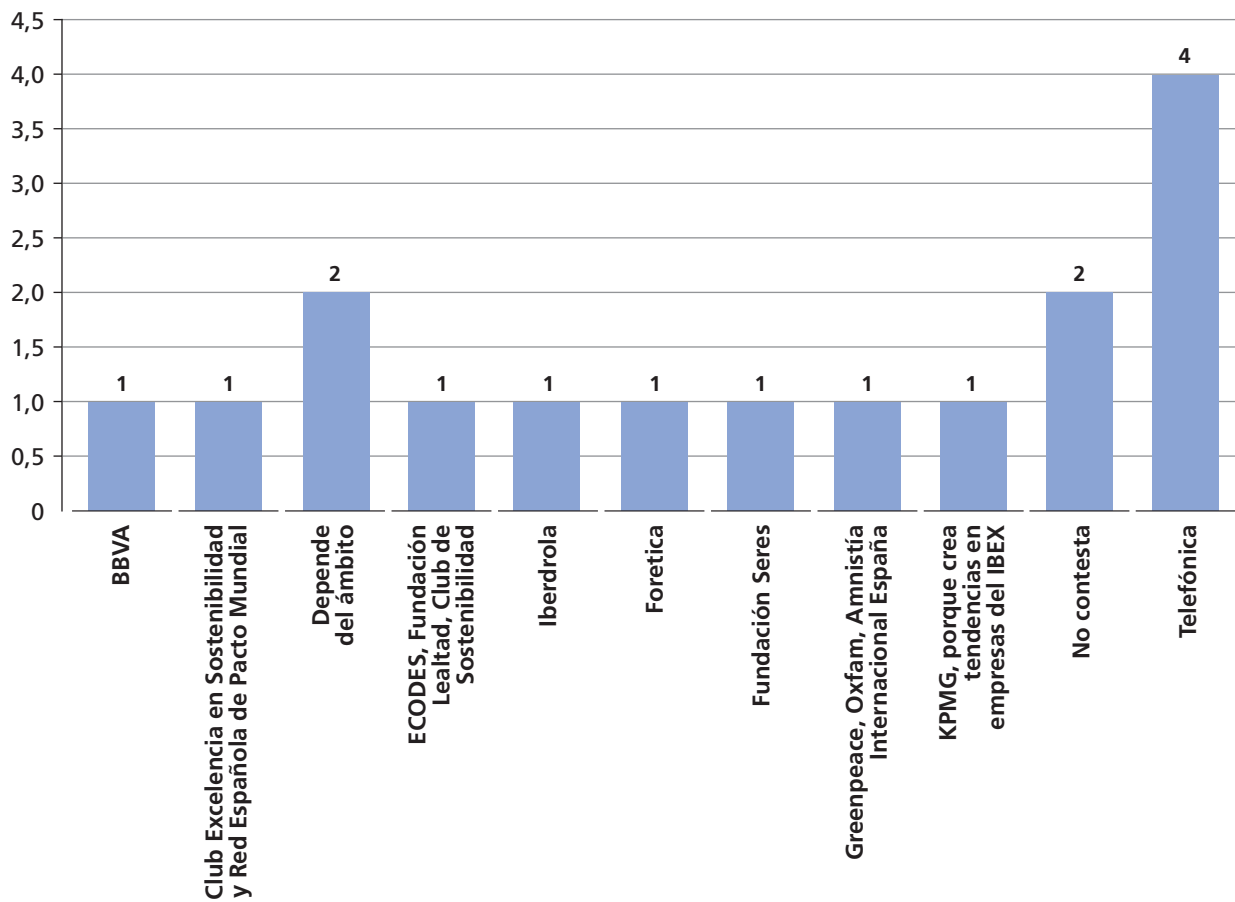
Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

¿Qué compañía española, no integrante del IBEX 35, cree usted que podría estar considerada también entre los líderes en materia de Responsabilidad Social Corporativa?



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibx 35 Sustainability 2010.

¿Qué organización española cree que tiene mayor influencia en los temas de RSE?



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

1.2. Evolución de la cultura RSC en 2009

La evolución de la Responsabilidad Social Corporativa durante 2009 ha estado marcada profundamente por la situación de crisis económica y su efecto sobre la confianza. El anterior informe de 2009 centró su atención en la situación de la RSC dentro de este contexto de crisis, concluyendo que la supervivencia de la RSC –al menos hasta ahora– se debe a que cada vez más empresas la integran en su estrategia, en su forma de ver la compañía. No obstante, también se indicaban otros puntos más negativos, como el alejamiento de los gestores de entidades bancarias respecto a los ideales de la RSC de su gestión. Asimismo, se dio énfasis a la grave crisis de confianza que existe en el entorno financiero y empresarial. A pesar de que esta crisis de confianza parece haber amainado, aún es necesario conocer su estado actual, ya que la confianza es la base de una gestión socialmente responsable, con mayor importancia, si cabe, en la actual situación de crisis.

El presente informe se enmarca todavía en un contexto de crisis no superada, pero en el que comienza a vislumbrarse, más claramente para unos países que para otros, un inicio de recuperación o, en el peor de los casos, un freno del deterioro económico.

Bajo esta perspectiva, algo menos negativa, en las siguientes páginas se evalúa el estado de la confianza de los agentes económicos en el entorno internacional, la evolución de los *rankings* de las empresas más responsables, así como la situación de la RSC en las empresas españolas y en la educación.

Valoración de la confianza en los agentes económicos

La confianza fue en 2008 una palabra clave, por su rápido y profundo deterioro. ¿Cómo ha evolucionado desde entonces? Si tomamos como referencia los datos aportados por

el Edelman Trust Barometer¹ de 2010, estudio que recoge el factor de confianza en los principales centros, instituciones, empresas u organizaciones, se puede observar que, en general, la confianza en las empresas ha aumentado este año en los países donde más intensa ha resultado ser la crisis económica.

A través del gráfico 24 se aprecia que la confianza en las empresas ha aumentado en algunos países de una forma importante, como es el caso de EE. UU., donde el incremento de 2009 a 2010 ha sido de 18 puntos porcentuales. También es significativo el caso de Italia, con un aumento de 26 puntos. Por el contrario, entre los países en los que la confianza ha disminuido durante este año, destaca el caso de Rusia con una caída de 10 puntos. Pese a ello, los niveles de confianza continúan siendo bajos en términos generales.

Una vez vista la situación en que se encuentra la confianza en las empresas, es interesante señalar qué confianza hay en sus líderes, teniendo en cuenta que la actual crisis ha puesto en duda las actuaciones del management empresarial y el papel fundamental que tienen en la generación de esta confianza. Los datos expuestos en el gráfico 25, referentes a la credibilidad que se le da al consejero delegado cuando aporta información sobre las organizaciones, ilustran que la confianza en estos directivos ha aumentado en 2010, lo que ayuda, por ende, a incrementar la confianza general de las empresas. A pesar de ello, resulta todavía llamativamente baja en los casos de Francia, EE. UU. y Reino Unido.

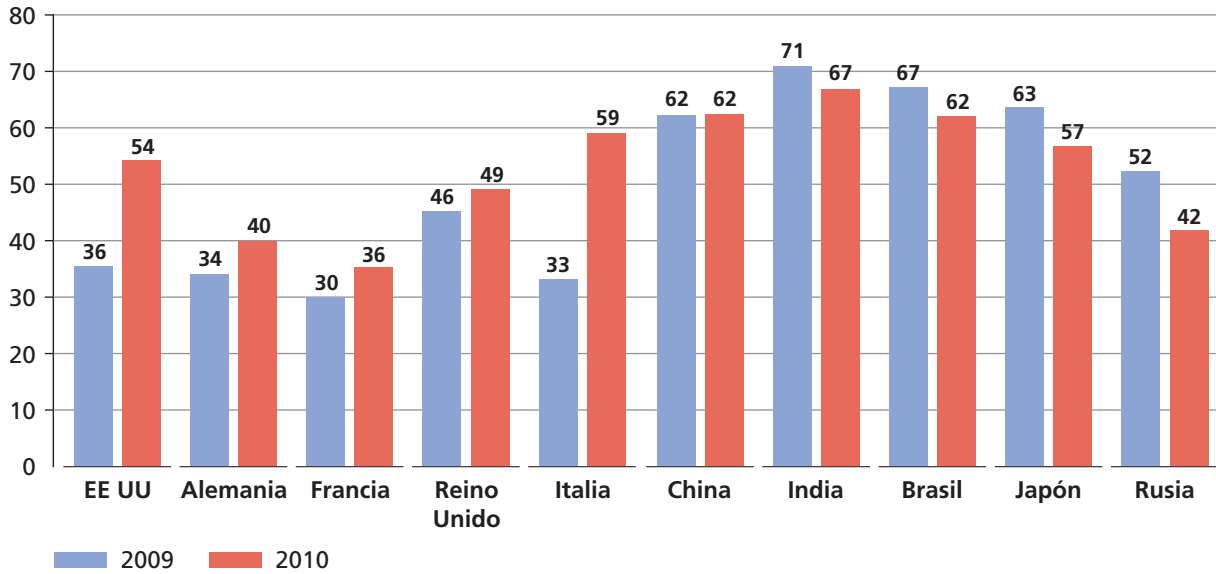
Tras la valoración global de la credibilidad percibida en la confianza sobre las empresas, cabe preguntarse si el nivel de confianza varía mucho entre sectores. Pregunta pertinente si se tienen en cuenta los sucesos que han acompañado al sector financiero durante la crisis.

1 Edelman Trust Barometer (2010). Annual Global Opinion Leaders Study.

Gráfico 24

Confianza global en las empresas. Top 10 de los países por PIB

Porcentaje

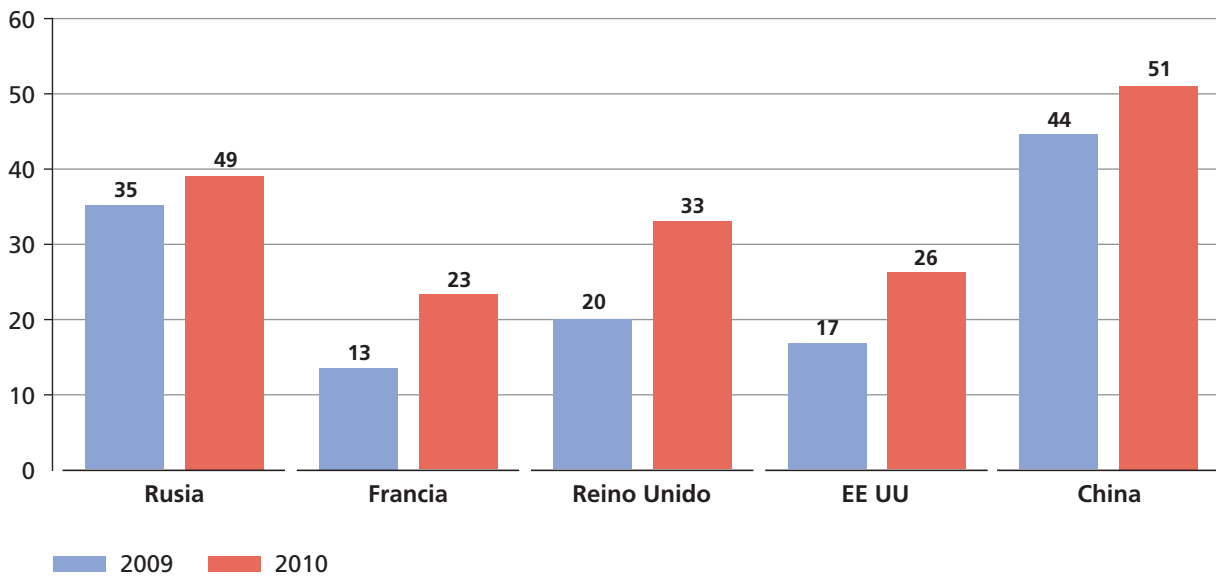


Fuente: Edelman Trust Barometer (2010).

Gráfico 25

Confianza en el consejero delegado

Porcentaje



Fuente: Edelman Trust Barometer (2010).

Si se atiende a los códigos de conducta y a las prácticas anticorrupción, se puede observar que los sectores con mayor puntuación son los servicios básicos y las telecomunicaciones, siendo el sector con menos puntuación el financiero (gráfico 26).

Durante los últimos años, diversos índices bursátiles desarrollados tienen en cuenta las prácticas socialmente responsables de las empresas, como es el caso de los Down Jones Sustainability Indexes. De hecho, resulta interesante señalar diversos aspectos relacionados con las prácticas socialmente responsables para los sectores incluidos dentro del citado índice.

En primer lugar, siguiendo la información aportada por SAM Sustainability Investing, grupo de inversión que se centra exclusivamente en la inversión sostenible, es importante conocer la puntuación que reciben los sectores en lo relativo al Gobierno Corporativo, a la vez que se hace referencia a la media de los sectores.

Como permite apreciar el gráfico 27, los sectores con puntuación más elevada en este aspecto son el de telecomunicaciones, el de petróleo y gas y el de servicios básicos. Por el contrario, la actividad con menor puntuación es la de materiales básicos.

En las anteriores líneas se ha podido comprobar cómo sectores clave en esta crisis económica no inspiran confianza en los ciudadanos, como es el caso del sector financiero que, por otra parte, es el peor valorado en lo relativo a códigos de conducta. Esto debería mover a la reflexión sobre sus actuaciones a los responsables de los sectores más penalizados.

Sin embargo, también es cierto que no todas las empresas de un sector en particular gestionan de igual modo la confianza, por lo que es interesante conocer qué empresas están mejor valoradas como socialmente responsables, tema que se aborda en el siguiente apartado.

Ranking de las empresas más responsables

La RSC ha sido capaz de resistir la crudeza de la crisis económica, y no solo no ha desaparecido del mapa de los aspectos estratégicos de las empresas, sino que, como se

destacó en el anterior informe, la RSC es “un interés que no decrece”.

Ante la desconfianza generada por la crisis económica hacia el mundo empresarial en general, es obligatorio conocer aquellas empresas que son valoradas como las más responsables, de modo que se pueda tener una referencia de las mejores prácticas.

En este sentido, existen diversos índices que cuantifican estas prácticas socialmente responsables y permiten desarrollar un ranking para así poder comparar entre ellas.

Uno de los índices de RSC más importantes a nivel global es el desarrollado por el Reputation Institute en colaboración con el Boston College Center for Corporate Citizenship. Este índice engloba las 50 empresas más responsables sobre la base de los criterios de ciudadanía, gobernanza y bienestar en el puesto de trabajo.

El gráfico 28 permite realizar una comparación entre las puntuaciones de los años 2008 y 2009². Puede comprobarse cómo algunas empresas líderes en 2008, como es el caso de Google o Cambell Soup Company, han sufrido un importante descenso de su índice en 2009; en tanto que Microsoft ha ganado puntos de marca importante y Walt Disney –líder en 2009– ha sabido mantenerse en una posición de ligera ganancia.

En el caso particular de España, las dimensiones asociadas a la RSC suponen el 40,3% de la reputación de las empresas, como señala el Reputation Institute³. Estas dimensiones consideradas son el entorno de trabajo, la integridad y la ciudadanía, quedando recogidas en el gráfico 29 las diez empresas que sobresalen en España para estas categorías, con los puestos de privilegio para Google y Danone en las tres categorías.

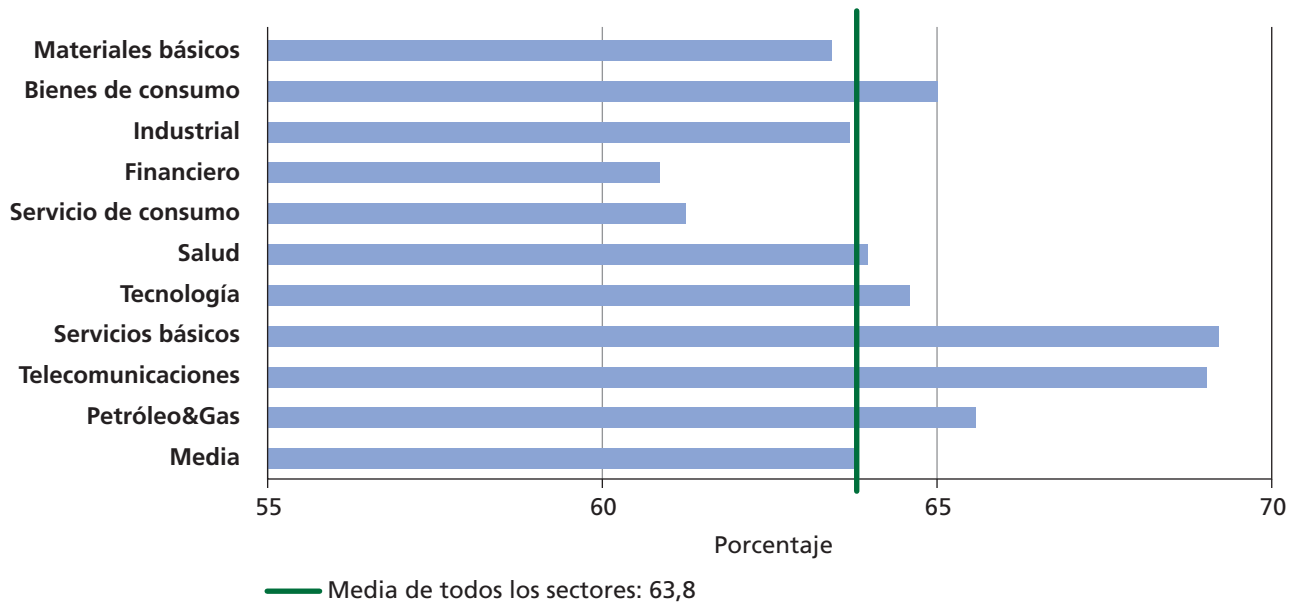
Sobre la base de los datos expuestos, se puede observar que las empresas de origen español no se quedan atrás en cuestiones socialmente responsables, principalmente en lo relativo a la ciudadanía, aunque también es cierto que queda mucho camino aún por recorrer. En este sentido, conviene analizar qué opinan los diversos segmentos de la sociedad sobre la responsabilidad corporativa en España, de modo que sirva de guía a las empresas y sus responsables para poder mejorar la forma de las prácticas empresariales en España.

2 Las empresas que se muestran son aquellas en las que se puede apreciar los cambios entre los dos años estudiados, de modo que aquellas empresas en las que no es posible comparar debido a que entraban o salían del índice en 2009 se han eliminado.

3 Reputation Institute (2010). Reputation Pulse España 2010.

Gráfico 26

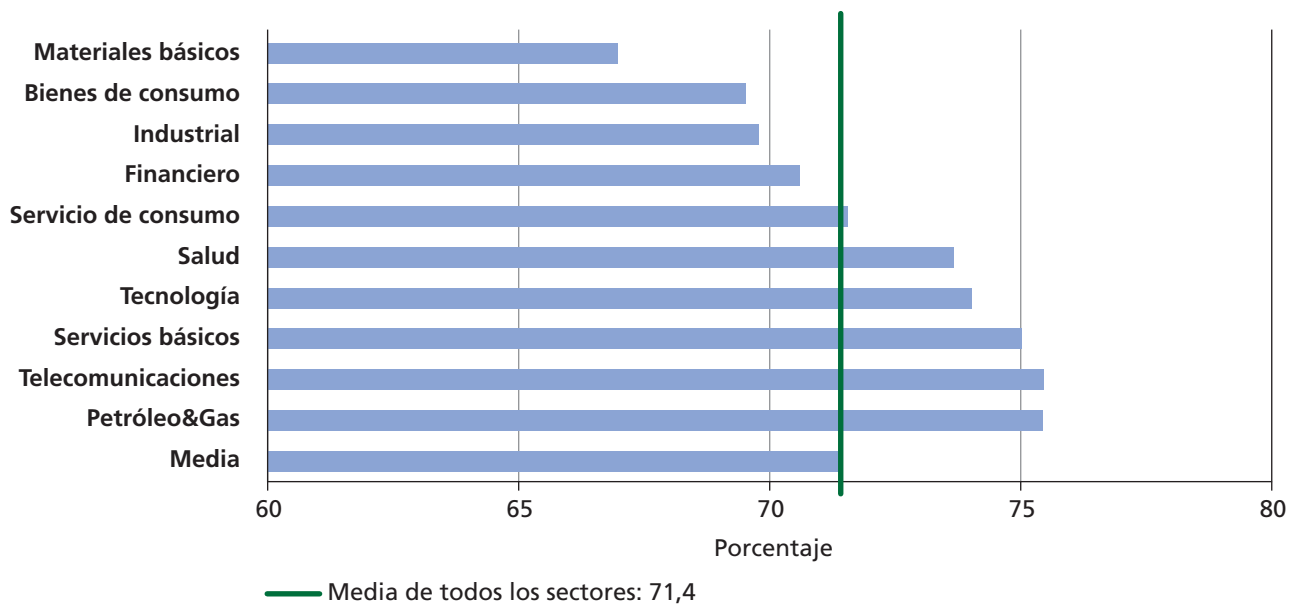
Puntuación de los códigos de conducta, anticorrupción y gestión de los sobornos en 2009 por sectores



Fuente: SAM Sustainability Investing.

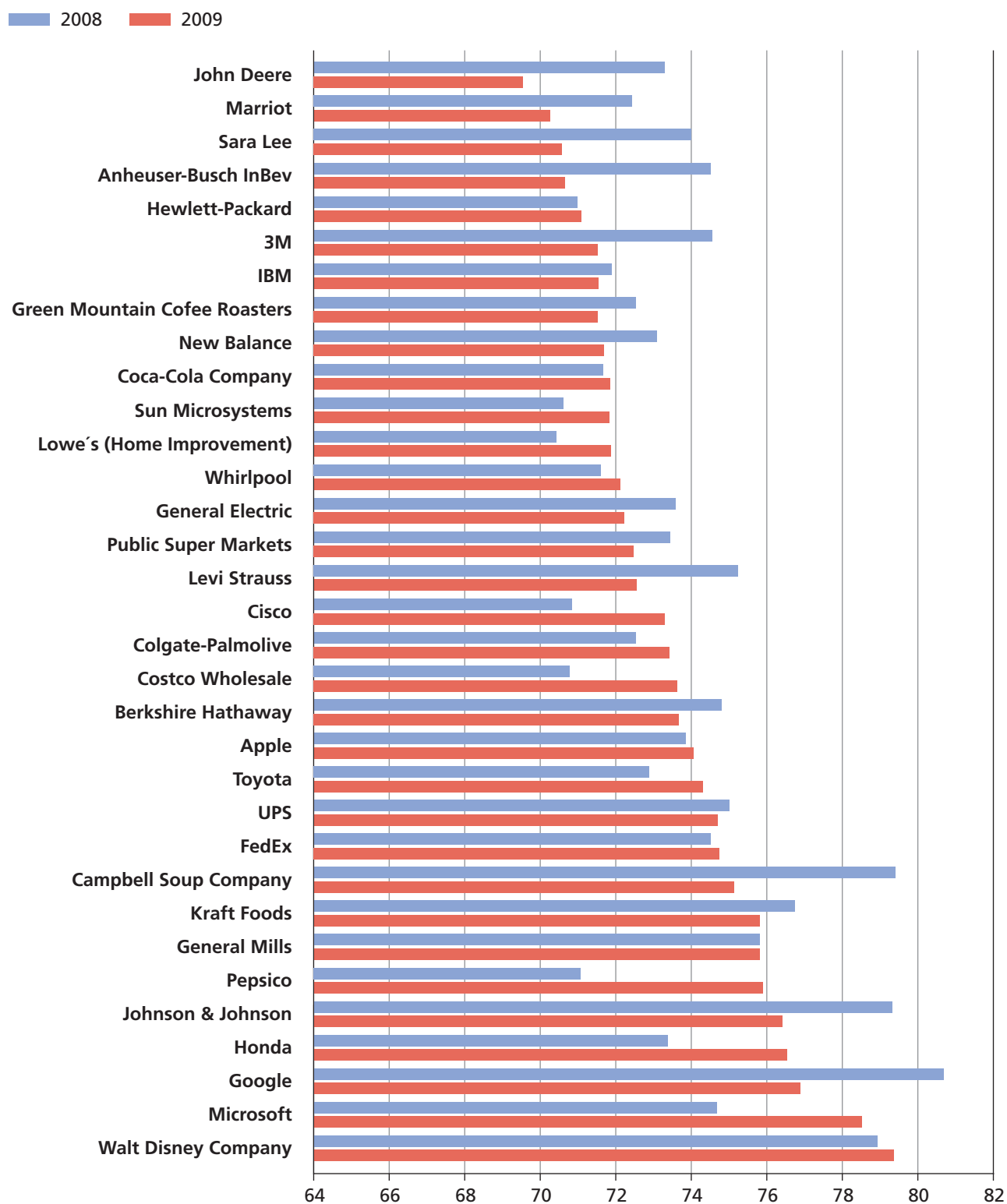
Gráfico 27

Puntuación del gobierno corporativo en 2009 por sectores



Fuente: SAM Sustainability Investing.

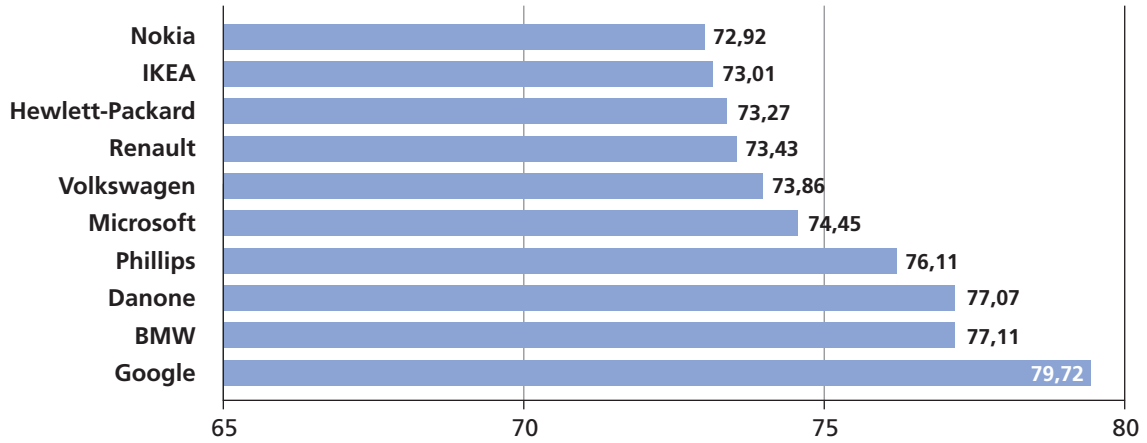
Índice de Responsabilidad Social Corporativa



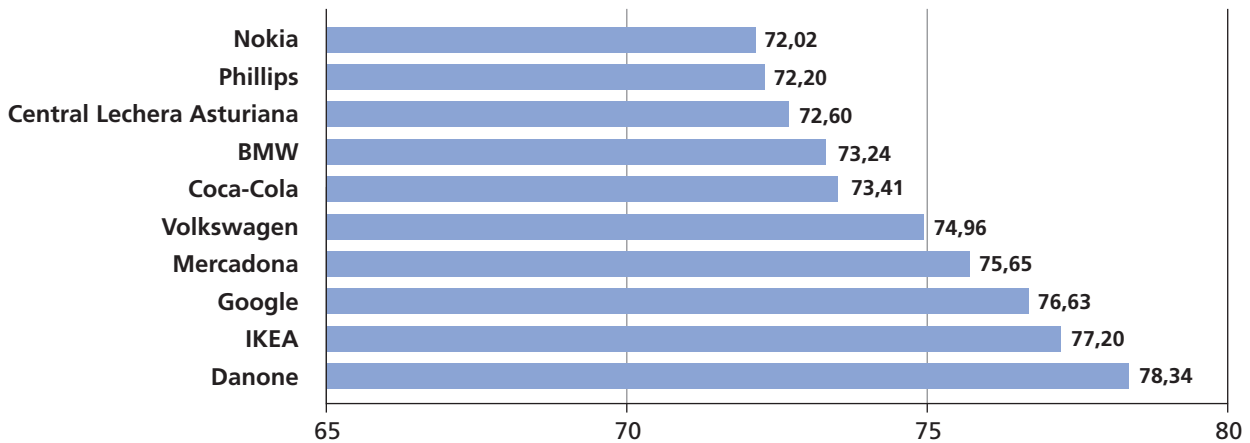
Fuente: Datos de Boston College Center for Corporate Citizenship y Reputation Institute.

Las diez primeras empresas en trabajo, integridad y ciudadanía en España

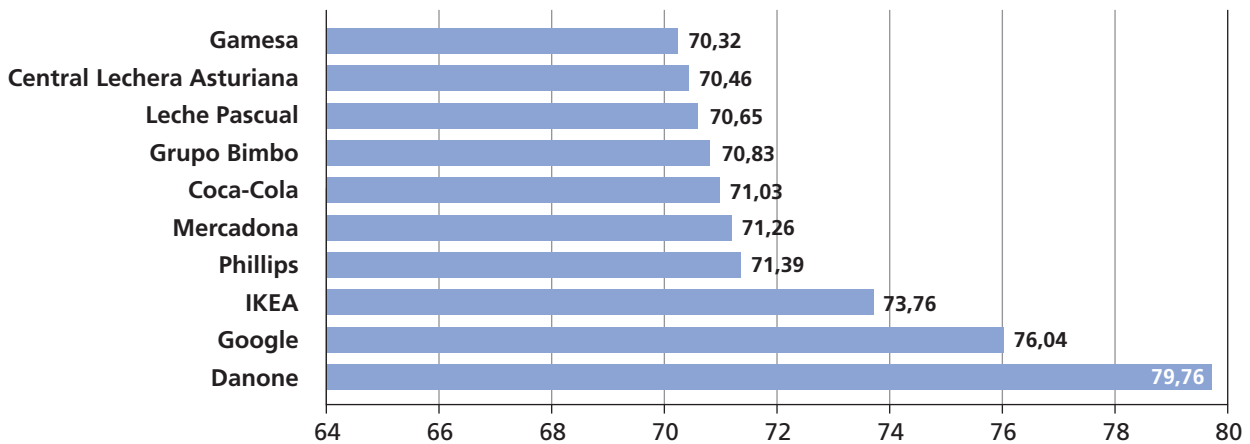
ENTORNO DE TRABAJO



INTEGRIDAD



CIUDADANÍA



Fuente: Reputation Institute (2010).

Percepción de la RSC en las empresas españolas

Ipsos Public Affairs⁴ realiza periódicamente un estudio sobre la situación de la RSC en España que permite conocer la opinión de diversos grupos de interés (*stakeholders*), entre los que se encuentran periodistas económicos, empresarios y directivos, analistas financieros, académicos, políticos y personas vinculadas a fundaciones y ONG. Como se puede apreciar en el gráfico 30, la mayoría de los entrevistados sostienen que las empresas no prestan la atención necesaria a sus responsabilidades sociales. El porcentaje más bajo se encuentra entre los propios directivos y los analistas, mientras que casi el 80% de los políticos y académicos sostiene que las empresas deberían hacer más. Por su parte, el 73% de las fundaciones y ONG considera igualmente que las empresas no hacen el caso necesario a sus responsabilidades sociales.

Si se atiende al impacto de los impulsos para promover la RSC, se puede apreciar que la mayoría de los entrevistados piensa que el impacto ha sido mínimo. Al igual que en la

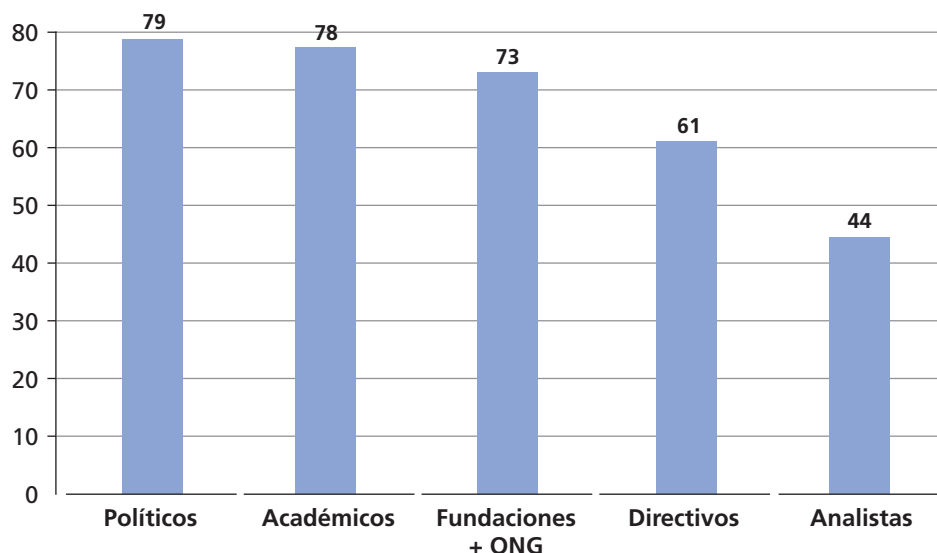
anterior apreciación, son los políticos, los académicos y las fundaciones y ONG los que piensan en mayor porcentaje que el impacto ha sido escaso, mientras que en el caso de los directivos y analistas los porcentajes se reducen hasta el 64% y el 50%, respectivamente (gráfico 31).

La valoración de las empresas es compleja y está condicionada por la multitud de factores interventores. En este sentido, en el gráfico 32 puede observarse cómo la mayor importancia se le otorga a la calidad de los servicios y productos, con una puntuación igual a las de los resultados económicos y financieros. Resulta interesante observar, además, que el compromiso con la RSC solo es importante para el 44% de las personas encuestadas, mientras que los temas de ética empresarial son importantes solo para el 30%. Cabe preguntarse si los comportamientos éticos y socialmente responsables no se tienen en cuenta lo suficiente a la hora de valorar la actividad de una empresa, lo que puede llevar a consecuencias importantes sobre la economía y la sociedad, tal y como se puede apreciar en la actual crisis eco-

Gráfico 30

Grado de acuerdo de los *stakeholders* con que en España las empresas no prestan suficiente atención a sus responsabilidades sociales

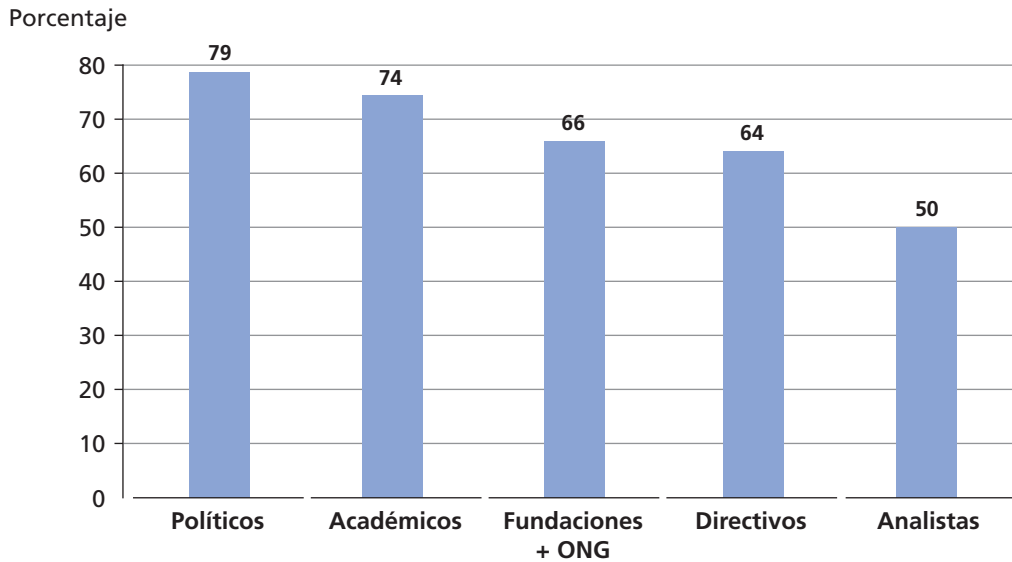
Porcentaje



Fuente: Ipsos Public Affairs (2010).

4 Ipsos Public Affairs (2010). Economía, RSE y Reputación Corporativa de las Empresas, VII Ola K.A.R., Mayo 2010.

Grado de acuerdo de los *stakeholders* con que el impulso por promover la Responsabilidad Social de la Empresa ha tenido un impacto mínimo en el modo en que la mayoría opera en el día a día



Fuente: Ipsos Public Affairs (2010).

nómica. Sin embargo, la reputación y la imagen de la empresa es importante para el 44% de los encuestados, lo que también resulta interesante, pues esta imagen y reputación se consigue a través de las prácticas éticas y socialmente responsables. Este hecho puede ser indicativo de que no se tiene muy en cuenta las prácticas socialmente responsables en sí mismas, pero sí sus consecuencias sobre la actividad empresarial.

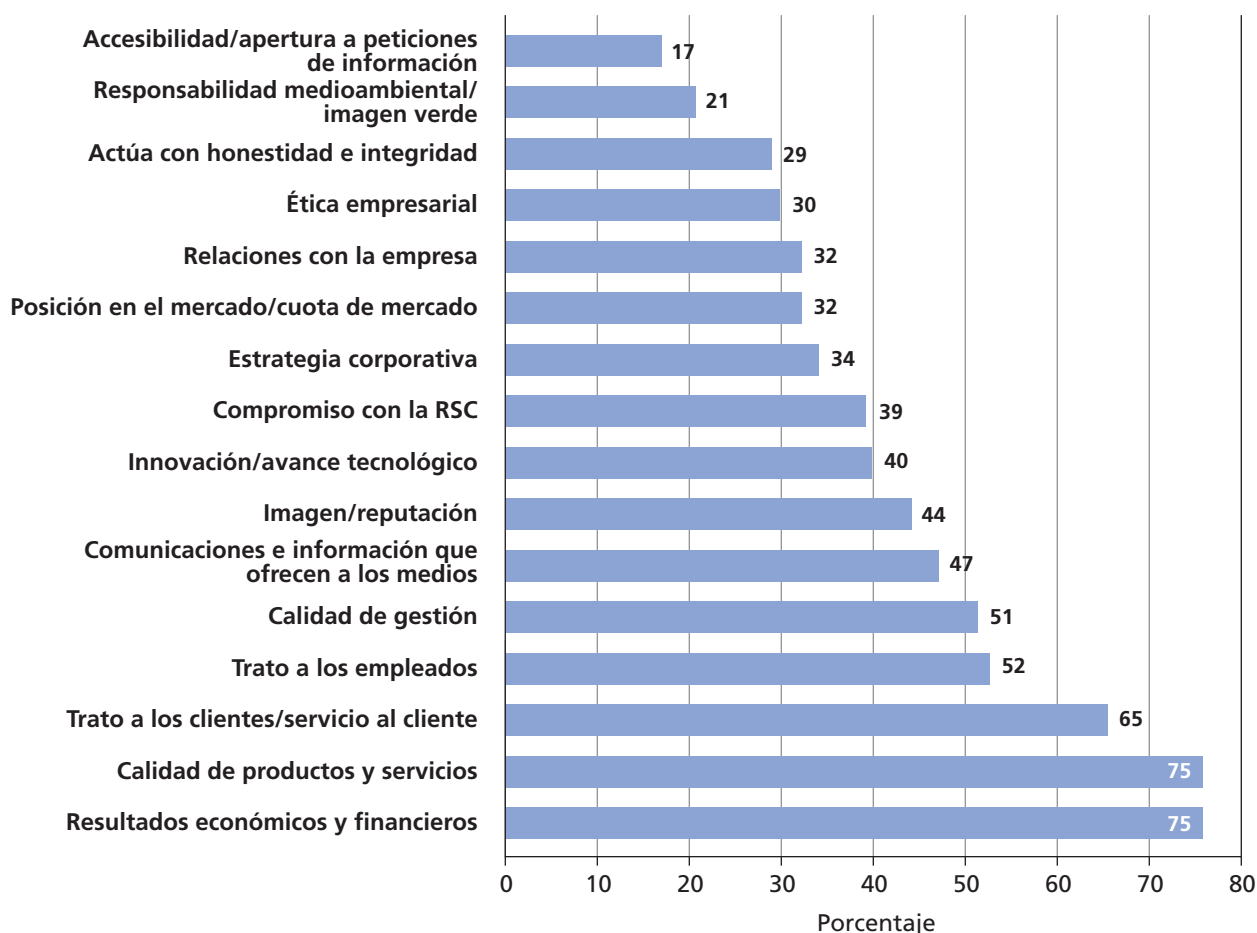
De lo examinado en lo relativo a las prácticas socialmente responsables en España, parece claro que aún queda mucho por mejorar. No obstante, también existen cuestiones positivas en las que se ha mejorado bastante. En este sentido, el estudio realizado por Bancaja y el Club de Excelencia en Sostenibilidad⁵ revela que el 55% de las entidades consultadas valora, a la hora de contratar trabajadores, el compromiso personal de los candidatos con la ética y los valores de responsabilidad social corporativa de la empresa, a la vez que señala un incremento en la incorporación de consejeros independientes que son expertos en responsabilidad social corporativa en los Consejos de Administración. En general, las conclu-

siones positivas del estudio se centran en que las empresas líderes han “tocado techo” en materias socialmente responsables en las áreas de estrategia, política, códigos de conducta, memorias de RSC e información en la página web de la empresa. Además, la evolución de las direcciones y departamentos de RSC ha sido importante, a la vez que se desarrollan y consolidan los sistemas de gestión de RSC. No debe olvidarse que las grandes empresas españolas asumen en sus políticas de recursos humanos formas de gestión que incluyen políticas de conciliación, beneficios extrasalariales, y cuidado de la salud y del bienestar de las personas.

El mencionado estudio también señala aspectos para mejorar, tales como el desarrollo de planes plurianuales y cuadros de mando de RSC; la mejora de la medición del rendimiento de la inversión; la implantación de herramientas para gestionar los posibles incumplimientos del código ético; la implicación de los grupos de interés en la definición de la estrategia, los contenidos y el alcance de las memorias de RSC; el traslado a proveedores y contratistas de las prácticas res-

⁵ Bancaja y Club de Excelencia en Sostenibilidad (2010). La Responsabilidad Corporativa en la Gran Empresa en España 2009.

Factores más importantes en la valoración de las empresas para los stakeholders



Fuente: Ipsos Public Affairs (2010).

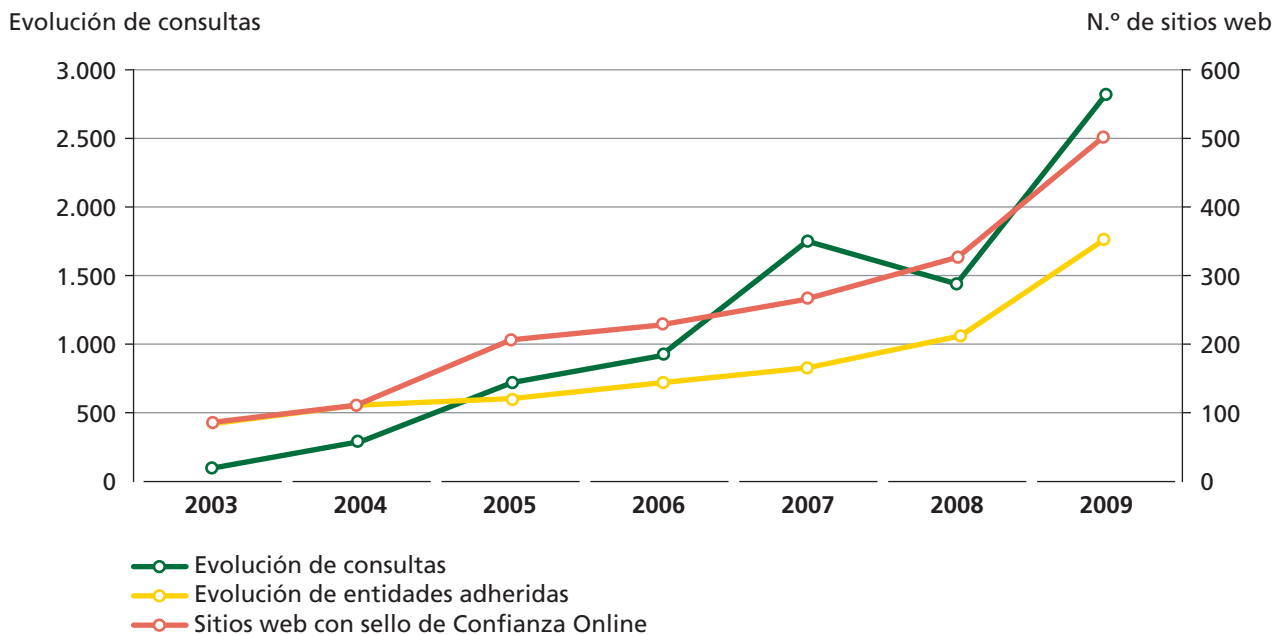
ponsables; y el fomento de las herramientas para formar, sensibilizar y hacer partícipes a las plantillas en las prácticas de RSC. Algunas de estas medidas y su importancia han sido señaladas ya por el profesor Emilio Huerta en la introducción al presente informe.

También es necesario advertir que la RSC no es solo una estrategia para grandes empresas, sino también para pymes, lo que se demuestra con iniciativas como la jornada “La Responsabilidad Social de las pymes y el Pacto Mundial de Naciones Unidas: nueva herramienta de comunicación”, organizada por la Cámara de Comercio de Madrid junto con la Red española del Pacto Mundial el 23 de septiembre de 2009, y cuyas principales

conclusiones en este terreno son que, pese a las dificultades de las pymes para implantar políticas socialmente responsables, los beneficios son importantes en términos de mejora del conocimiento, la relación con los grupos de interés, la reputación, el control de riesgos y la mejora de ventajas competitivas; lo que es favorecido por la estructura flexible y poco burocratizada de las pymes. Sin embargo, el gasto económico adicional, junto con la escasa formación y motivación, han provocado la ralentización de la puesta en marcha de políticas socialmente responsables por parte de los mismos.

En este sentido, para poder medir sus niveles de responsabilidad social, más de 900

Sitios Web con sello de Confianza Online y Evolución de consultas y entidades adheridas 2003-2009



Fuente: Datos de la Memoria de Confianza Online (2009).

empresas han participado en una iniciativa del Instituto de Crédito Oficial (ICO) y Caja Navarra para elaborar la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa para pymes. Para ello, el ICO financia la elaboración de las memorias mientras que Caja Navarra presta apoyo técnico. Esta iniciativa permitió en 2009 que 1114 empresas realizaran su primera memoria de RSC. Es significativo resaltar que, por tamaños, el 56% de las memorias entregadas corresponden a micropymes, mientras que el 34% corresponde a empresas entre 11 y 50 empleados y el 10% a empresas con plantillas entre 51 y 250 trabajadores⁶.

Iniciativas socialmente responsables: Confianza Online

En otro orden de cosas, resulta interesante conocer iniciativas que ayudan al comportamiento socialmente responsable a través de la concesión de certificaciones. Por ejemplo, la iniciativa Confianza Online⁷, que es una asociación que busca el fomento y la defensa del desarrollo de la publicidad y el comercio de los nuevos medios digitales, principalmente In-

ternet. Su interés radica en que pone a disposición de las empresas un código de conducta específico y un sello de confianza que las empresas pueden utilizar para mostrar su compromiso de responsabilidad en sus comunicaciones comerciales y transacciones con los consumidores, con el objetivo final de mejorar la confianza en los nuevos medios.

Para medir el éxito de esta iniciativa, se puede seguir la evolución de varios indicadores. En primer lugar, como recoge el gráfico 33, la evolución de los sitios web adheridos al sello de Confianza Online ha crecido de manera importante; especialmente entre 2008 y 2009. Igualmente, las consultas y entidades adheridas han aumentado significativamente el último año. De hecho, este último año Confianza Online ha aumentado más del 80% en lo relativo a las entidades adheridas, mientras que las consultas realizadas se han aproximado a las 3.000 en este mismo año. La mayoría de estas consultas (un 40%) ha procedido de las entidades adheridas, mientras que el 32% procede de las entidades no adheridas y un 27% de los consumidores.

⁶ El Economista (2010). Mil pymes miden su responsabilidad social con la ayuda del ICO, 14 de septiembre.

⁷ www.confianzaonline.es.

Hasta ahora se ha realizado un análisis del estado de la cuestión de la RSC en España durante el último año, objetivo principal del presente apartado. Sin embargo, si nos aproximamos a lo que puede ser el futuro de la RSC, se hace necesario ir más allá de los datos actuales del mundo empresarial, resultando oportuno sumergirse en la base misma de la RSC, a saber, la educación en valores éticos y socialmente responsables.

La RSC en la educación

En este último apartado se busca analizar el estado de la cuestión de la RSC desde el punto de vista educativo. La razón es que las personas que ahora están recibiendo esa educación serán los directivos del futuro, por lo que, si tienen la cultura de RSC integrada en su sistema de valores, es probable que cuando tengan responsabilidades empresariales o públicas hagan aflorar con mayor naturalidad esos valores socialmente responsables, rompiendo las inercias de otras generaciones.

Las conclusiones derivadas del reciente estudio del Club de Excelencia en la Sostenibilidad sobre la enseñanza de la RSC en España⁸ indican que, desde el punto de vista de la enseñanza primaria y secundaria, los valores de desarrollo sostenible se han introducido en algunas asignaturas como la “Educación plástica y visual” de Secundaria, que fomentan valores de sostenibilidad y reciclaje; o la asignatura “Un desarrollo tecnocientífico para la sostenibilidad”, también perteneciente a la Educación Secundaria, en la que se concibe el desarrollo tecnológico como una herramienta para el avance social y económico sostenible.

Desde la perspectiva del Bachillerato, la RSC queda de manifiesto en contenidos de asignaturas tanto de la rama común del Bachillerato, como en materias de la especialidad de Ciencias y Tecnología (RSC desde el punto de vista de sostenibilidad) y de la especialidad de Humanidades y Ciencias Sociales (RSC desde el punto de vista empresarial), en tanto que en Formación Profesional, el módulo obligatorio en grado medio y superior de “Empresa e Iniciativa Emprendedora” incluye cuestiones

relacionadas con la RSC, como la innovación, la creatividad, la formación y la cultura empresarial. Además, en otros módulos de estas enseñanzas se fomentan cuestiones relativas al compromiso ético.

En la enseñanza superior universitaria existen pocas asignaturas de RSC como tal en las titulaciones de empresa, aunque existen algunas universidades que han establecido una asignatura de RSC de forma obligatoria u optativa. En algunas titulaciones técnicas se han establecido materias de desarrollo sostenible, lo mismo que en algunas titulaciones de Educación Infantil y Primaria, en las que se contemplan materias de RSC de forma obligada.

Por último, en la enseñanza de posgrado, la RSC recibe mayor atención debido a la flexibilidad en el diseño de los planes de estudio. De hecho, los programas de posgrado sobre RSC han aumentado en los últimos años gracias al incremento de demanda, aunque la repercusión del concepto en los másteres no específicos, tipo MBA y Financieros, aún es escasa.

Sin embargo, cabe preguntarse lo siguiente: ¿los estudiantes demandan formación ética? ¿Consideran necesarias materias de ética y responsabilidad social en sus programas formativos? Según los datos aportados por *Carringtoncrisp*⁹ en su informe “Crisis? What crisis? Tomorrow’s MBA” referido a 2009, a pesar de que la influencia de la crisis económica podría hacer pensar que la formación en ética sería de las más demandadas, los resultados hacen ver que menos del 5% de los alumnos cuestionados demandan formación en ética, quizás porque creen que esta formación se da en el resto de los módulos del programa formativo, por lo que no es necesaria una asignatura independiente.

En el caso español, según las conclusiones del estudio realizado por *El Economista y Estudio de Comunicación*¹⁰, la RSC tiene la máxima importancia para un 49% de los encuestados, aunque dan más valor a la transparencia. De hecho, dentro de las características que debe tener un líder empresarial, sostienen con una nota de 2,3 sobre 3 que un líder debe poseer buena ética empresarial.

8 Castillo I (dir.) (2010). Una aproximación al estado de la RSC en la enseñanza Universitaria. Club de Excelencia en Sostenibilidad.

9 Carringtoncrisp (2010). Crisis? What crisis? Tomorrow’s MBA, Executive Summary.

10 El Economista y Estudio de Comunicación. Cómo valoran la RSC, el liderazgo, la imagen pública y la comunicación los futuros empresarios y directivos. Marzo.

Un ejemplo de valores en ciudadanía Colegio Público Maestra Plácida, Azuqueca de Henares, Guadalajara

Objetivo: que los alumnos adquieran los conocimientos necesarios, reflexionen y actúen como ciudadanos, en el ámbito público, de acuerdo con los principios de los derechos humanos como referencia universal para la conducta humana y de los valores constitucionales. El fin último de esta asignatura es la educación en valores cívicos y democráticos.

Metodología:

- Implicación de los *stakeholders*: fomento del trabajo en equipo, huyendo de conductas individualistas y egoístas e integración de todos los implicados en el proceso educativo: el alumnado, participando en la realización de actividades motivadoras y no excluyentes y la comunidad, sensibilizándola sobre los problemas de que adolece la sociedad.
- Innovación: utilización de las nuevas tecnologías como instrumento de trabajo y elaboración de materiales alternativos a los libros de texto.
- Motivación: motivación del alumno y desarrollo de actitudes morales, cívicas y ciudadanas.
- Practicidad: puesta en práctica de los conocimientos adquiridos.

Participantes: toda la comunidad educativa participa de forma activa, con la colaboración del Ayuntamiento de la localidad, sobre todo a través de las concejalías de Medio Ambiente y Educación, como del Aula Apícola y del Aula de la Naturaleza, con las que se establece un calendario de actividades a lo largo de todo el curso; así como con la Casa de la Cultura y la Biblioteca Municipal. El contacto con el Centro de Profesores, a través del asesor de referencia, beneficia esta forma de trabajo. Cuenta también con el apoyo de las instituciones educativas provinciales y de la Comunidad Autónoma sector turístico.

Fuente: Castillo, I. (Dir.) (2010).

Una aproximación al estado de la RSC en la enseñanza Universitaria, Club de Excelencia en Sostenibilidad

Manifiesto para la sostenibilidad en la universidad

La universidad tiene el deber de dar respuesta a la necesidad social de sostenibilidad. Asumiendo esta responsabilidad, debe tener un compromiso firme con la sostenibilidad y ha de tenerlo en cuenta en sus objetivos y estrategias, tanto en la gestión como en la docencia y la investigación. Para reforzar los procesos hacia la sostenibilidad, son imprescindibles las aportaciones de los grupos de investigación e innovación en todas las áreas de conocimiento, en todo aquello que les es común, así como en todo lo que es específico para cada una. La universidad debe emprender acciones para que todos los titulados de grado y de postgrado salgan de la universidad teniendo las competencias, recursos e instrumentos para reflexionar sobre las implicaciones en la sostenibilidad de sus decisiones y acciones profesionales. La transversalidad, entendida como la introducción de contenidos sostenibles en todas las asignaturas obligatorias, optativas y de libre elección para la formación de conocimientos, valores y competencias, es fundamental. Pero también hay que remarcar la excepcionalidad de la situación, garantizando al menos una materia con un nombre identificable y actividades específicas hacia la sostenibilidad en todas las titulaciones, para ser consciente de la trascendencia de las decisiones propias en relación a la sostenibilidad.

La universidad aportará recursos formativos para incrementar la sensibilización en sostenibilidad de su personal docente, administrativo y de servicios.

La universidad estimulará la investigación en los aspectos relativos a la sostenibilidad en cada área de conocimiento y favorecerá la consideración explícita de las implicaciones en sostenibilidad de la investigación que a priori no está directamente relacionada.

Las acreditaciones universitarias, tanto de títulos como de profesorado, deben tener en cuenta la aplicación de la sostenibilidad en la docencia y la investigación.

Atendiendo, pues, el deber de dar respuesta a la necesidad de sostenibilidad, y en ejercicio de su responsabilidad tanto social como universitaria, la más alta dirección de la institución debe comprometerse a impulsar y liderar esta mejora, al mismo tiempo que debe apoyarse en el compromiso, las actividades y las iniciativas de los profesores, estudiantes y personal de administración y servicios.

Fuente: Tomado de Castillo, I. (Dir.) (2010).

Una aproximación al estado de la RSC en la enseñanza Universitaria, Club de Excelencia en Sostenibilidad

Empresas de 3.^a generación

El escritor Scott Fitzgerald afirmaba que hacían falta tres generaciones para crear un artista.

La primera se centra en alimentarse y llevar a sus hijos al colegio. La segunda se centra en conseguir un buen colegio y una buena comida. La tercera reflexiona sobre lo que hace. Sin duda alguna, este autor no estaba pensando en las empresas familiares, al crear este esquema. Creo, sin embargo, que puede extrapolarse perfectamente a las mismas.

La primera generación de empresarios se centra en crear, en materializar sus sueños, impulsada por un potente espíritu emprendedor. Es su instinto el que le inspira y es su visión la que le da fuerza para seguir, incluso cuando nadie lo hace.

La segunda se enfoca en la gestión. Aquí aparecen los primeros enfrentamientos con la primera, si esta no ha tomado conciencia de que su propio éxito ha creado una “nueva realidad” que hay que asumir con un nuevo espíritu. El espíritu de los fundadores, de raíces profundamente emprendedoras, choca frontalmente con la cultura de gestión que han aprendido los miembros de la segunda. Lógicamente, no siempre es así.

Recientemente, y con motivo de mi participación en el Día del Emprendedor de La Rioja, tuve ocasión de charlar ampliamente con el presidente de MRW, Martín Frías, que, con orgullo, me comentaba cómo la eficaz delegación que ha hecho en su hijo para gestionar esta empresa le ha permitido dedicar la mayor parte de su tiempo a compartir su experiencia con emprendedores. Pues bien, esta segunda generación se centra en la gestión, lo que conlleva la consolidación de los resultados obtenidos por el esfuerzo de la primera. Pero ¿qué pasa con la tercera? La filosofía popular afirma que esta suele “cargarse” el esfuerzo de las dos primeras, quizás sea así, pero ¿tiene que ser así? Si hay algo que parece evidente es la necesidad de crear nuevos modelos de negocio. Realmente, si observamos con atención, las empresas de más crecimiento en este siglo han establecido sus estrategias en nuevos modelos.

Pero ¿qué es un “nuevo modelo”?

La respuesta la tenemos en las estrategias, ¿no deberíamos llegar más lejos?, ¿acaso estas son nuevas porque se basan en una nueva forma de interpretar lo que es la empresa?, y en este sentido, siguiendo a Fitzgerald, ¿no debería ser esta tercera generación “de artistas” la que aportase esta nueva visión de lo que debe ser una empresa? Creo sinceramente que es urgente cambiar el propio concepto de empresa, a partir de modificar sus propios objetivos.

Con insistencia repito que el objetivo prioritario de una empresa, hoy, es aportar valor a la sociedad, esto se define claramente en el nuevo y paradigmático concepto de “triple objetivo de una empresa” (*triple bottom line*). Pero, claro, para esto hace falta una nueva generación que, retomando el espíritu emprendedor de la primera, y sin renunciar a la aportación en la gestión de la segunda, complemente el círculo con el “alma”, pero esto solo puede hacerlo un “artista”, de aquí que la visión del escritor sea perfecta para lo que consideramos que debe ser la aportación de las terceras generaciones en las empresas familiares.

Y creo sinceramente que esto solo es posible en este perfil de empresa por una simple razón: se pueden permitir el lujo de sumar espíritu emprendedor, capacidad en la gestión y “alma”.

¿Quién puede hacerlo si no es en familia?

Fuente: José Luis Briones (2010). Dossier Empresarial, 2-8 de julio

Gestión pragmática REPASAR

Estimado lector, es un hecho –y usted me dará la razón– que la situación económica española ya no está para lamentaciones y críticas. ¡Es momento de elaborar e implantar soluciones concretas! Porque de nada sirve recluirnos en nuestra capacidad de improvisación, o en esperar a que los problemas se resuelvan por sí mismos actuando como hemos actuado hasta ahora, o incluso en constatar que es demasiado tarde para actuar eligiendo el letargo. Recobrar actualmente la confianza en nuestras empresas e instituciones exige sobre todo profesionalidad.

Y una clave central de ésta nos insta a que seamos coherentes con nuestros planteamientos y asimismo consecuentes a la hora de ponerlos en práctica.

Para ello sugiero responder a la cuestión, práctica y útil, que en situaciones parecidas, se formulaba mi director alemán de tesis doctoral: ¿estamos siendo coherentes con lo que deseamos alcanzar (estrategia), con la estructura y coordinación de nuestra empresa (organización), así como con la forma que tenemos de funcionar (cultura)? Solo si los tres factores conviven en armonía podremos lograr que «fluya» nuestro quehacer. En el caso contrario, quienes dejen aparte uno o alguno, se verán abocados a corregir constantemente errores y a gestionar imprevistos. Un par de ejemplos al respecto.

Primero: imaginemos que queremos lanzar una estrategia en internacionalización. En tal caso deberíamos adaptar nuestros procedimientos a la nueva situación así como asegurarnos de que nuestro equipo se adecúa también a las expectativas de clientes culturalmente distintos. Nada más lejano a ello he observado en aproximadamente 60 de 70 empresas analizadas en los últimos meses.

Segundo: imaginemos ahora que realizamos una reestructuración empresarial para abaratar costes, pero sin haber definido un tipo de estrategia que nos indique las áreas no críticas para aquélla. Den por seguro que con ello más que crear valor lo que estaremos haciendo es destruirlo. Solo si somos capaces de asegurar la coherencia de estrategia-organización-cultura y tenemos, además, la firme voluntad de ponerlo en práctica, obremos de modo diligente y profesional. Asimismo, es capital la actitud pragmática que asumamos respecto tanto a las oportunidades y riesgos a los que nos enfrentamos, cuanto al conocimiento de las debilidades y fortalezas con las que cuenta realmente nuestra empresa. De ahí que no deje de resultar sorprendente el que en muchas empresas no exista una gestión de riesgos que incluya por ejemplo convencionalismos expresos respecto al análisis de probabilidades.

Comprobemos su eficacia suponiendo una operación económica que no se ha cerrado del todo, es decir, en la que aún cabe la posibilidad de que el resultado final de la misma sea un “sí” o un “no”.

El crédito concedido “con total seguridad” según nuestro director financiero (que este habitualmente estimará en un 100% o 95% de probabilidades) debería interiorizarse e igualmente comunicarse de este otro modo: “parece muy seguro, por lo tanto su probabilidad es del 50%”. No se trata de una conclusión ilógica, sino psicológica. Verá. El valor máximo que puede tomar una probabilidad en este modelo es la del 50%, dado que siempre cabe que el resultado sea positivo o negativo. ¿Por qué darle este enfoque aparentemente incongruente?

Porque constituye una ayuda mental para hacernos más realistas y asimismo motivarnos a buscar opciones adicionales. El objetivo consiste en sumar todas las opciones disponibles e intentar alcanzar al menos un 100% en su conjunto –por ejemplo contando con una opción a nuestro entender “bastante segura” (40%), otras dos con probabilidad media (2 x 25%) y otras dos más con probabilidades muy bajas (2 x 5%)–. Pienso que, si los responsables empresariales se atuvieran a criterios de comunicación como el descrito, facilitarían la toma de decisiones certeras y estarían mejor preparados ante futuras contingencias.

Es verdad que elaborar convenciones de estas, asegurar la coherencia de estrategia-organización-cultura y, sobre todo, ponerlo luego en práctica de forma consecuente supone un esfuerzo extra que supera a muchos empresarios en la actualidad. Pero ¿no será que precisamente en ello reside una clave de tan demandada credibilidad y mejorable competitividad?

Fuente: Luis S. Weickgenannt (2010). Dossier Empresarial, 2-8 de julio

Sobre las erres

La semana anterior escribí que cada año cada uno de nosotros come y bebe casi una tonelada de alimento sólido y líquido. Y comencé recordando que Leonardo había llegado a considerar a los seres humanos como máquinas de procesar. Según Eurostat, lo malo puede ser lo que viene después de la digestión, esto es, los 522 kg de residuos sólidos que genera cada ciudadano europeo al año. En España, para dar la nota, somos un pelín más guarrillos que la media: 588 kg. El colmo es Dinamarca, que se lo tendrán que hacer mirar, porque están en los 801 kg.

¿Y qué hacer con tanta cosa? Tres opciones; llenar vertederos, incinerar o reciclar. ¿Qué es lo mejor? Sin duda reciclar.

Parece demostrado que el desarrollo de un país va en relación con su manera de tratar residuos. Para los países de reciente ingreso en la UE, como Bulgaria, Rumanía o Lituania, el vertedero es el destino de más del 95% de la porquería generada. Los países del norte (Dinamarca o Suecia) incineran casi la mitad de lo que sale de los hogares, mientras que los más recicladores son el cartón y el papel, y el que menos el plástico.

El futuro no puede ser de los vertederos. Me cuesta verle el sentido a llenar hectáreas y hectáreas de restos sin clasificar. Tampoco tiene pinta que sea de incineradoras, dada la emisión de CO₂ adicional que genera la combustión. Yo creo que va de erres. R de consumo responsables y R de reducir, reciclar, reutilizar, y la última, la que le oí decir a la Vicepresidenta de CECU hace unas semanas, la de Reflexionar.

Una semana atrás empresarios, directivos y académicos coincidieron en un seminario de la escuela de negocios IESE en el que se señaló que la sostenibilidad, además de todo eso, debe ser otra R. La de Rentabilidad. O es rentable, o no será. Muchas compañías se han puesto las pilas y le han visto la eficiencia a lo de consumir menos y consumir mejor.

Un amigo mío acaba de enviarme un sms desde The Summit Global Forum, que se celebra este año en Londres con las declaraciones de Tony Juniper, un gurú de la sostenibilidad que ante miles de altos directivos de las empresas de gran consumo acaba de decir: “El desafío de la sostenibilidad es una gran oportunidad para los negocios”. Ya sé que estamos en crisis. Pero también lo saben los que están en la cumbre. Y son muchos.

Lo de los residuos empiécenlo a pensar en serio. Ya hay quien se ha dedicado a contar que existen 14.000 restos –cuerpos– de basura espacial en la órbita terrestre (cohetes, lanzaderas, satélites y quizá algún otro residuo orgánico procedente de naves espaciales).

De hecho, existe un organismo, US Space Surveillance Network, que tiene como objetivo detectar, controlar, catalogar e identificar estos objetos –han de ser mayores de 5 cm– para comprobar cuáles son los países que más “vieren” al espacio.

Lean las estadísticas oficiales de España y comprueben la cantidad de óxido de azufre (lluvia ácida), un millón y medio de Tm; dióxido de carbono; VOC's (compuestos orgánicos volátiles), 2 millones y medio; y monóxido de carbono; 365.000 Tm que las industrias dejan ir al aire.

Consejo. Más que solo pensar empiecen a hacer, porque la ola de opinión que generará en algún momento el ciudadano puede convertirse en tsunami.

A rastras o liderando. Ustedes deciden.

Fuente: Antonio Agustín (2010). Dossier Empresarial, 2-8 de julio

Reilusionar a los futuros empleados Acciona desarrolla una nueva estrategia para identificar y atraer el talento

En un mercado de trabajo en el que sobran los demandantes de empleo y faltan ofertas de trabajo, aún existen compañías que se preocupan por atraer y retener el talento. Un ejemplo es Acciona, que ha puesto en marcha una nueva estrategia de identificación, selección y retención del talento basada en una comunicación bidireccional con todos los posibles candidatos.

La nueva estrategia, que se ha englobado bajo el concepto de Reilusionarse, está basada en el uso de las nuevas tecnologías, sobre todo de Internet y las redes sociales. Así, la compañía ha puesto en marcha un nuevo canal de empleo con el objetivo de “ilusionar a nuestros candidatos, estudiantes, empleados y a la sociedad en general”, explica Gerardo Lara, director de Mercado de Trabajo de Acciona.

Se trata de generar, según explica el responsable del proyecto, un espacio en el que las personas interesadas en poder desarrollar su carrera profesional en Acciona pueden encontrar las ofertas que la compañía tiene en cada momento, pero también “ir a donde el candidato está”.

Así, además del espacio dedicado al portal del empleo en la web corporativa, Acciona ha desarrollado distintas herramientas que le permitan “aportar un valor añadido a los profesionales”. Aunque la empresa cuenta con espacios en distintas redes sociales, como LinkedIn o Facebook, o en portales como Microbloggin o Twitter, centrará su estrategia en LinkedIn, al tratarse de “un canal más especializado y profesional”, indica Lara. En esta red social, Acciona ha puesto en marcha tres grupos distintos, dirigidos a los profesionales de áreas en las que centra su actividad: Energía, Infraestructuras y Agua. En ellos, la compañía no solo “cuelga” las ofertas de trabajo relacionadas con el área de negocio, sino que les ofrece un espacio de comunicación con profesionales de su sector, además de debates y noticias. En el grupo de Energía, por ejemplo, en solo dos meses, hay apuntados más de 490 profesionales. “El objetivo es que en dos años haya un grupo donde esté la gente interesada en el área, donde, además, Acciona les ofrezca un valor añadido”.

Esta estrategia permite a Acciona mantener el contacto con los posibles candidatos, busquen proactivamente empleo o no. Para potenciarlo, la compañía está invitando a participar en los distintos grupos a aquellas personas que les hacen llegar su currículum –al mes reciben más de 4.000 currículos nuevos– y que “son interesantes para la compañía”.

Recién titulados. En Facebook, por su parte, Acciona cuenta con un *widget* –aplicación–, “Yo también quiero trabajar en Acciona”, en el que ya se han instalado más de 1.800 usuarios de la red social, en la que se cargan automáticamente las ofertas de la compañía y que permite generar alertas en función de los criterios del empleo que busquen los candidatos. Además, su página de Facebook –también bajo el nombre “Yo también quiero trabajar en Acciona”– cuenta con más de 6.000 fans.

“Facebook es la red que mejor está funcionando”, indica Lara, quien explica que la presencia de la compañía en esta red social tiene como objetivo acercarse a los recién titulados. Como muestra de la efectividad de esta red social está una campaña dirigida a “dar formación a este perfil sobre como buscar trabajo”.

A través de Facebook, Acciona ofertó 20 plazas gratuitas, que se cubrieron en pocos minutos.

Acciona también utiliza Twitter para lanzar todas sus ofertas de trabajo, y su propio canal en Youtube para que los candidatos no solo puedan leer sino también ver y “tener una visión más completa”. Además, dentro de su portal de empleo, la empresa cuenta con blogs, buscador de oferta, información sobre la compañía y consejos para la búsqueda de empleo, entre otras utilidades.

Además de permitirle ampliar las posibilidades de llegar a candidatos, la nueva estrategia de empleo de Acciona le permitirá reducir costes. En dos años, la compañía espera que el 70% de los candidatos venga de este canal. “Hace cuatro años, cada currículum costaba 4 o 5 euros, hora 50 o 60 céntimos. Volveremos a una etapa similar, y las compañías que no hayan sembrado ahora no podrán recoger. Dentro de cinco años, Acciona podrá seguir manteniendo esos precios por currículum”, asegura Lara.

Fuente: Teresa Jiménez (2010). Dossier Empresarial, 2-8 de Julio

2

Clima de opinión respecto de la RSC

Por tercer año consecutivo, la Fundación Alternativas, contando con el apoyo de sus colaboradores, ha realizado una consulta pública con el objetivo de conocer detalladamente el clima de opinión existente entre los ciudadanos con respecto a las prácticas responsables de las empresas españolas.

La encuesta realizada ha sido diseñada para poder ser comparada con las anteriores ediciones y con otras encuestas sobre la materia realizadas tanto a nivel nacional como internacional. Por tanto, la principal característica de este estudio es que se comparan los resultados de este año con los años previos, lo que permitirá descubrir posibles tendencias.

En definitiva, este capítulo busca conocer la opinión sobre la RSC en la realidad española y de los expertos familiarizados con el tema.

Algunas de las preguntas permiten comparar el resultado de esta consulta con los datos obtenidos por el Monitor Ibex 35 Sustainability.

La encuesta se realizó entre junio y octubre de 2010 y contó con la participación de 33 personas. Ello supone una importante caída en la tasa de respuestas obtenida, comparado con las anteriores ediciones, lo cual obliga a tomar los datos resultantes con cautela.

El perfil de las personas consultadas es diverso, e incluye ciudadanos, funcionarios, periodistas, consumidores, afiliados a sindicatos, profesores o catedráticos universitarios, gestores, socios o voluntarios de ONG, gestores, empleados de pequeñas y medianas empresas y gestores o empleados de grandes compañías.

El gráfico 1 permite ver la distribución de los encuestados entre las categorías antes citadas.

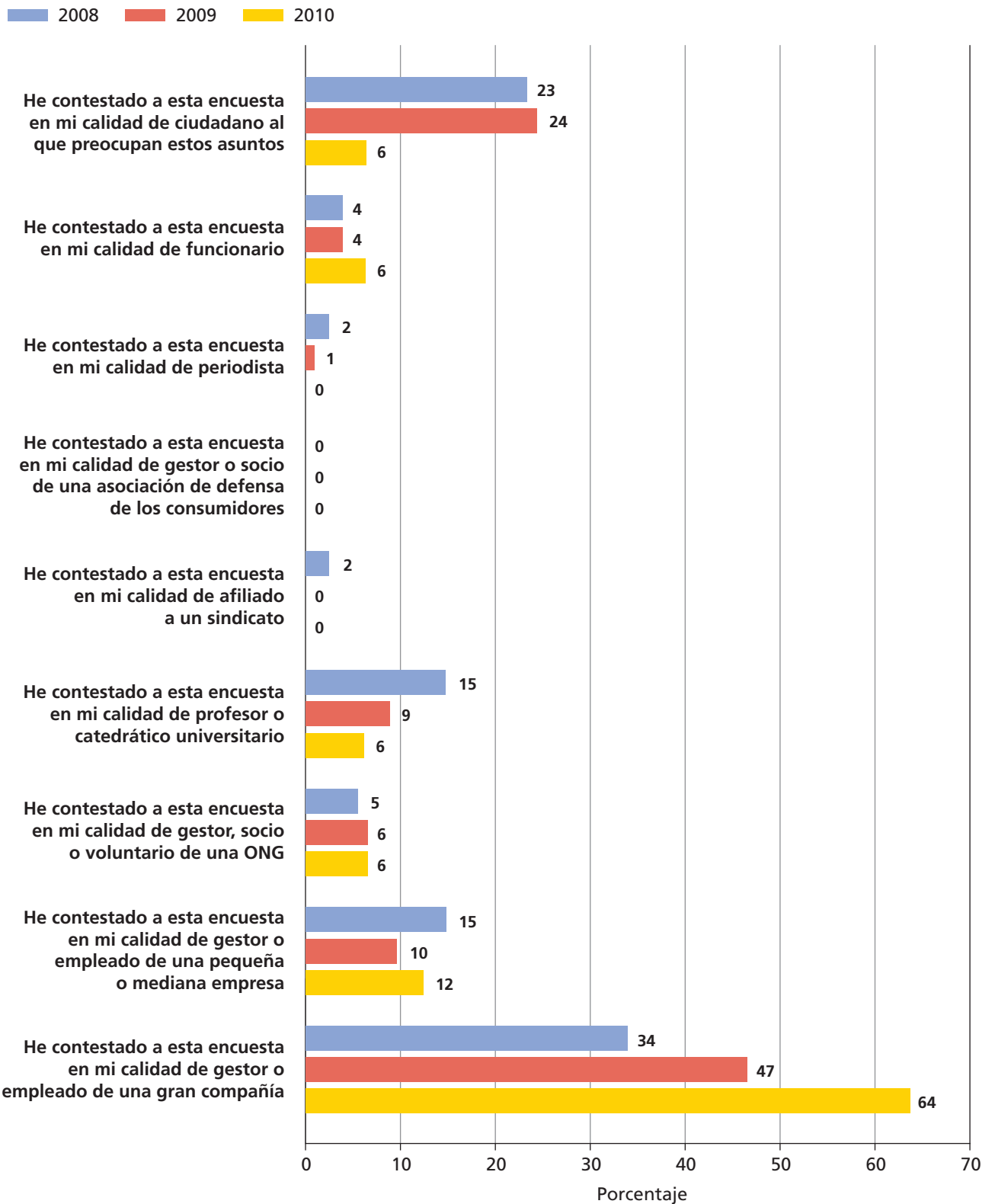
1. La mayor fuente de respuestas ha procedido de gestores o empleados de una gran compañía (64%), lo que viene a continuar la tendencia de los últimos años, en las que la mayor parte de respuestas procedía también de esta fuente (el 47% en 2009 frente al 34% en 2008).
2. Por su parte, un 12% ha contestado en calidad de gestor o empleado de una pequeña y mediana empresa, manteniéndose igualmente la tendencia de los últimos dos años (10% en 2009 y 15% en 2008).
3. Un 6% de las respuestas ha procedido, a su vez, de gestores, socios o voluntarios

de ONG, en sintonía con los demás años (6% en 2009 y 5% en 2008).

4. Desde el mundo académico (profesor o catedrático de universidad) se han obtenido un 6% de respuestas, lo que acentúa la importancia decreciente de este colectivo en la encuesta (15% de 2008 frente al 9% de 2009).
6. Por otra parte, un 6% de las respuestas proviene de funcionarios, frente al 4% de los anteriores años.
7. En lo relativo a los ciudadanos, se han obtenido un 6% de las respuestas, frente al 23% de 2008 y el 24% de 2009.
8. Por último, se mantiene la escasa importancia relativa de periodistas, gestores y socios de asociaciones de consumidores o afiliados a sindicatos, que no han enviado respuestas, lo que es coherente con la falta de respuesta o su escaso nivel en otros años.

Gráfico 1

Perfil de los encuestados



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

2.1. Las empresas españolas son apreciadas por su contribución al bienestar

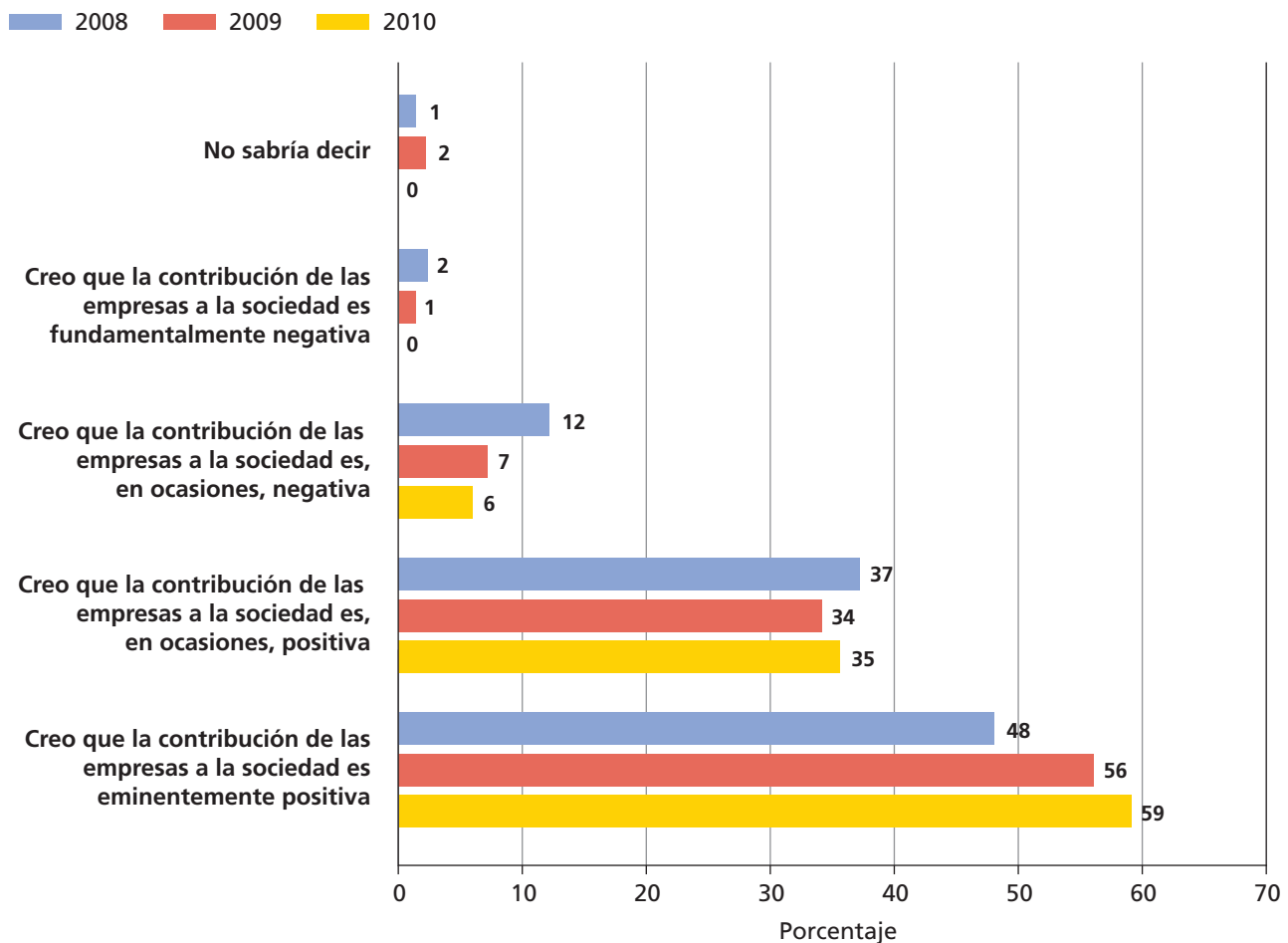
Una de las primeras cuestiones a investigar es la opinión de los encuestados sobre la contribución de las empresas españolas a la generación de bienestar en la sociedad, así como su signo y su dimensión.

Como se puede apreciar en el gráfico 2, la sociedad considera que la empresa contribuye positivamente al bienestar de la comunidad en donde desarrolla su actividad. En concreto, este año un 59% opina que la contri-

Gráfico 2

Contribución de las empresas al bienestar de la sociedad.

Señale de entre las siguientes afirmaciones aquella con la que esté más de acuerdo



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

bución es eminentemente positiva, frente al 56% y al 48% en 2009 y 2008 respectivamente. Frente a esta opinión, los que piensan que la contribución es en ocasiones positiva aumentan un punto porcentual con respecto al año pasado, hasta el 35%, aunque no consiguen retomar el 37% de 2008.

Por otra parte, es muy significativo que el número de personas que consideran que la contribución es en ocasiones negativa se ha reducido (el 6% en 2010 frente al 7% y el 12% de 2009 y 2008, respectivamente), mientras que este año nadie piensa que la contribución sea fundamentalmente negativa. Todo ello muestra que el clima de opinión al que se enfrentan las compañías españolas es, según la encuesta, eminentemente positivo.

2.2. Las ONG siguen siendo las instituciones más apreciadas

El buen clima de opinión general apreciado en la pregunta anterior puede matizarse en función del tipo de organización. Para ello se analizan los datos que se ilustran en el gráfico 3.

Según dicha información, las ONG siguen siendo las instituciones más apreciadas. Conviene advertir que esta valoración es cada año menor, debido a que mientras que en 2008 un 79% de las personas estaba total o más o menos de acuerdo en esta afirmación, en 2009 este porcentaje baja al 77,85% y en 2010 al 75,76%. Por otra parte, las personas que opinan al contrario también han disminuido, aunque con respecto a 2009 ha aumentado ligeramente el porcentaje de personas que desconfían completamente en las ONG. Precisamente en este mismo informe, se analiza con cierto detalle la responsabilidad social corporativa de estas instituciones.

Las instituciones internacionales son las segundas más valoradas, aunque cada año pierden algo de credibilidad.

Las organizaciones religiosas son las instituciones que ocupan en 2010 el tercer lugar, y ganan valoración, desde un 39% en 2008 hasta el 51,52% actual, habiendo disminuido las personas que desconfían de estas instituciones.

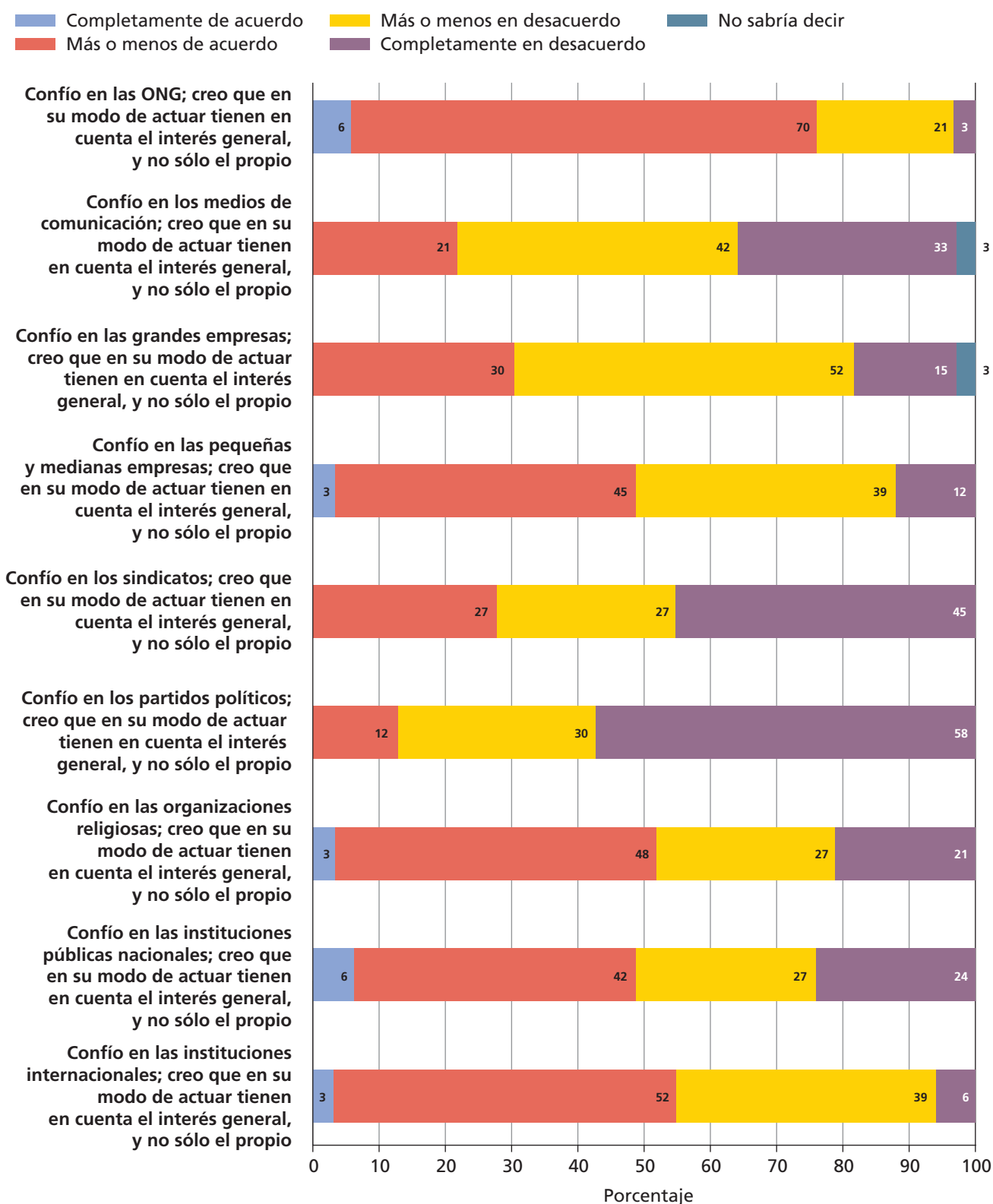
Centrando la atención en las organizaciones empresariales, los resultados de grandes y pequeñas son dispares. En lo relativo a las grandes, a pesar de que en 2009 aumentó su valoración por parte de la sociedad, de un 26% a un 34,42%, en 2010 este porcentaje ha decaído hasta un 30,30%. Por el contrario, la confianza en las pymes no ha hecho más que incrementarse en los años analizados, desde un 28% de las personas en 2008 hasta un 48,48%.

Al igual que las instituciones públicas nacionales, los medios de comunicación, los sindicatos y los partidos políticos, que son

los menos apreciados por la ciudadanía, destacándose la progresiva pérdida de las instituciones públicas nacionales desde el 72% en 2008 hasta el 48% en 2010.

Gráfico 3

¿Hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones? (2010)



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

2.3. Los consultados penalizan la falta de responsabilidad medioambiental y social

En la encuesta se ha vuelto a indagar sobre la forma en la que se responderá ante los casos de organizaciones que tuvieran malos desempeños en los ámbitos ambiental y social.

El gráfico 4 ilustra los resultados. La totalidad de los encuestados afirman que estarían de acuerdo o más o menos de acuerdo en que rechazarían adquirir bienes y servicios de las compañías que no tienen un adecuado comportamiento social o medioambiental. Este porcentaje es el mayor de los tres años tratados.

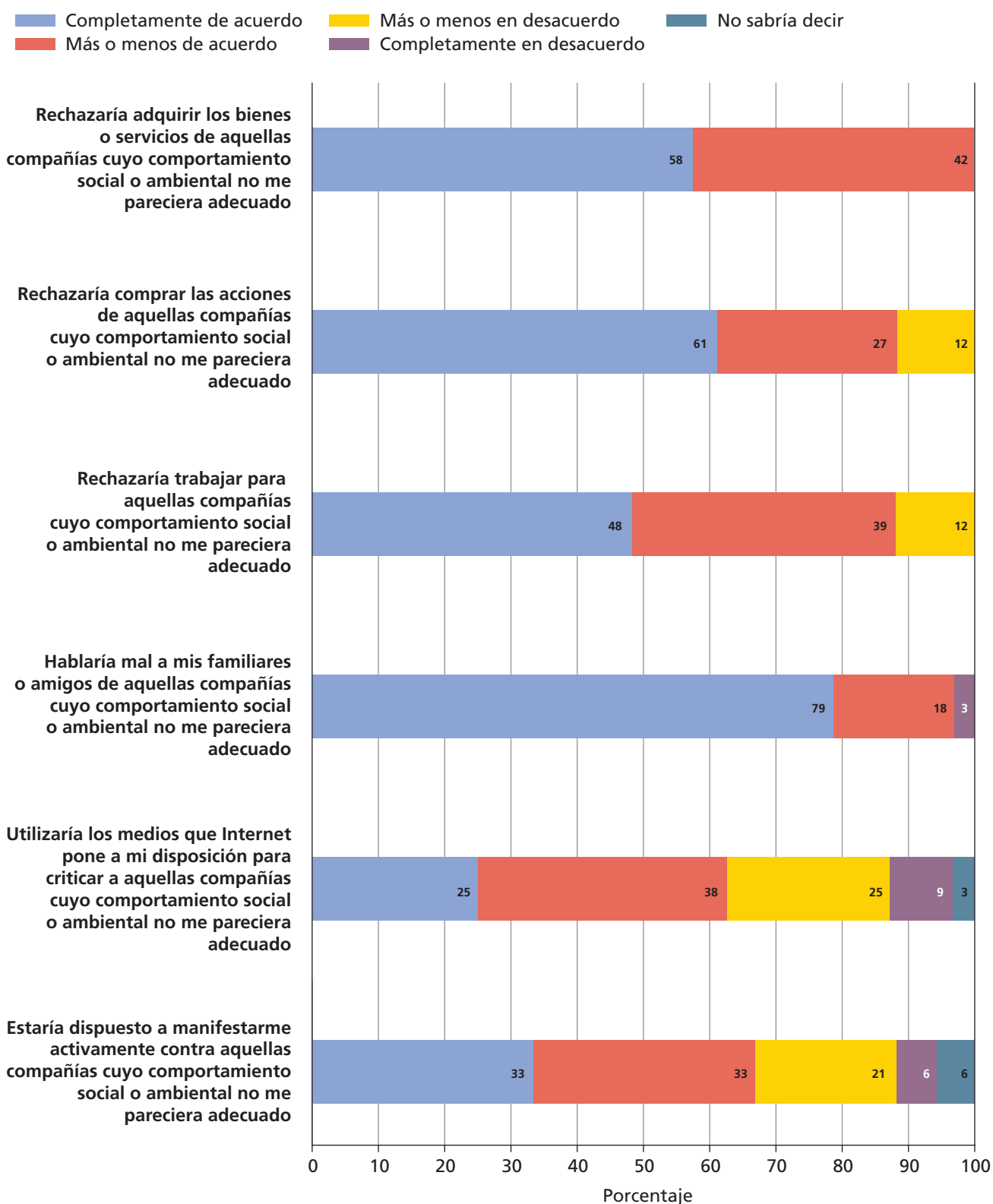
Un 87,88% de los encuestados estaría de acuerdo o más o menos de acuerdo en que rechazaría comprar acciones de estas empresas poco responsables. También es muy elevado el porcentaje de los que estarían de acuerdo en no trabajar en esas compañías. En los tres años analizados, el porcentaje de personas que rechazaría trabajar en compañías poco responsables es menor, partiendo de un 91% en 2008, pasando por un 88,61% en 2009 para pasar a un nivel de 87,88% en 2010. Indudablemente, esta evolución se debe a la cada vez mayor necesidad encontrar un empleo entre los trabajadores españoles, por el continuo incremento de la tasa de desempleo.

También disminuye el porcentaje de personas que estarían de acuerdo en algún grado en que utilizarían Internet para criticar a las empresas poco responsables, en casi ocho puntos porcentuales. En este sentido, aumenta con respecto a 2009 el porcentaje de personas (hasta el nivel más alto de los tres años analizados) que hablaría mal de estas compañías a familiares y amigos; aumentando también con respecto a 2009 el porcentaje de personas que estarían dispuestos a manifestarse activamente contra las compañías con un comportamiento social y medioambiental poco adecuado.

Por tanto, aquellas compañías cuyo desempeño en materia ambiental o social sean percibidas como malas o insuficientes, verán afectadas sus cuentas de resultados, al reducirse su atractivo frente a los consumidores, inversores y oferentes de mano de obra.

Gráfico 4

¿Cuál es su grado de acuerdo con las siguientes informaciones? (2010)



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

2.4. Los sectores de agua, alimentación y turismo son los que generan más confianza, y el inmobiliario y la construcción los que menos

Como ya se ha comprobado en anteriores informes, la crisis de confianza no afecta a todos los sectores por igual, por lo que es importante ofrecer el detalle sectorial.

Cuantificado como porcentaje de encuestados que confían total o relativamente en ese sector, los sectores con mayor confianza en 2010, como se puede apreciar en el gráfico 5, son el del agua y servicios básicos, con un 71,88% (frente al 77,07% en 2009 y al 66% en 2008); alimentación, con el 62,50% (frente al 64,56% de 2009 y al 59% de 2008); y turismo, hoteles y ocio, con el 56,25% este año (frente al 60,65% en 2009 y al 52% en 2008). Se destaca en estos tres sectores su pérdida de confianza relativa con respecto al pasado año. También destaca que mientras que en 2009 la tecnología era el segundo sector con más peso en confianza, este año cae hasta un cuarto puesto con un porcentaje de personas que confían total o relativamente en él de un 53% (frente al 66% de 2009 y el 57% de 2008).

Por el lado contrario, el sector inmobiliario y la construcción son a su vez los sectores donde hay mayor desconfianza. El gráfico 5 es ilustrativo en sus conclusiones. La desconfianza en el sector inmobiliario en 2010 alcanza el 87,50% de los consultados (frente a un 83,87% en 2009 y un 89% en 2008), mientras que la construcción alcanza el 84,38% este año (frente al 77,07% del año pasado y el 79% de 2008). Así, el nivel de desconfianza es superior este año.

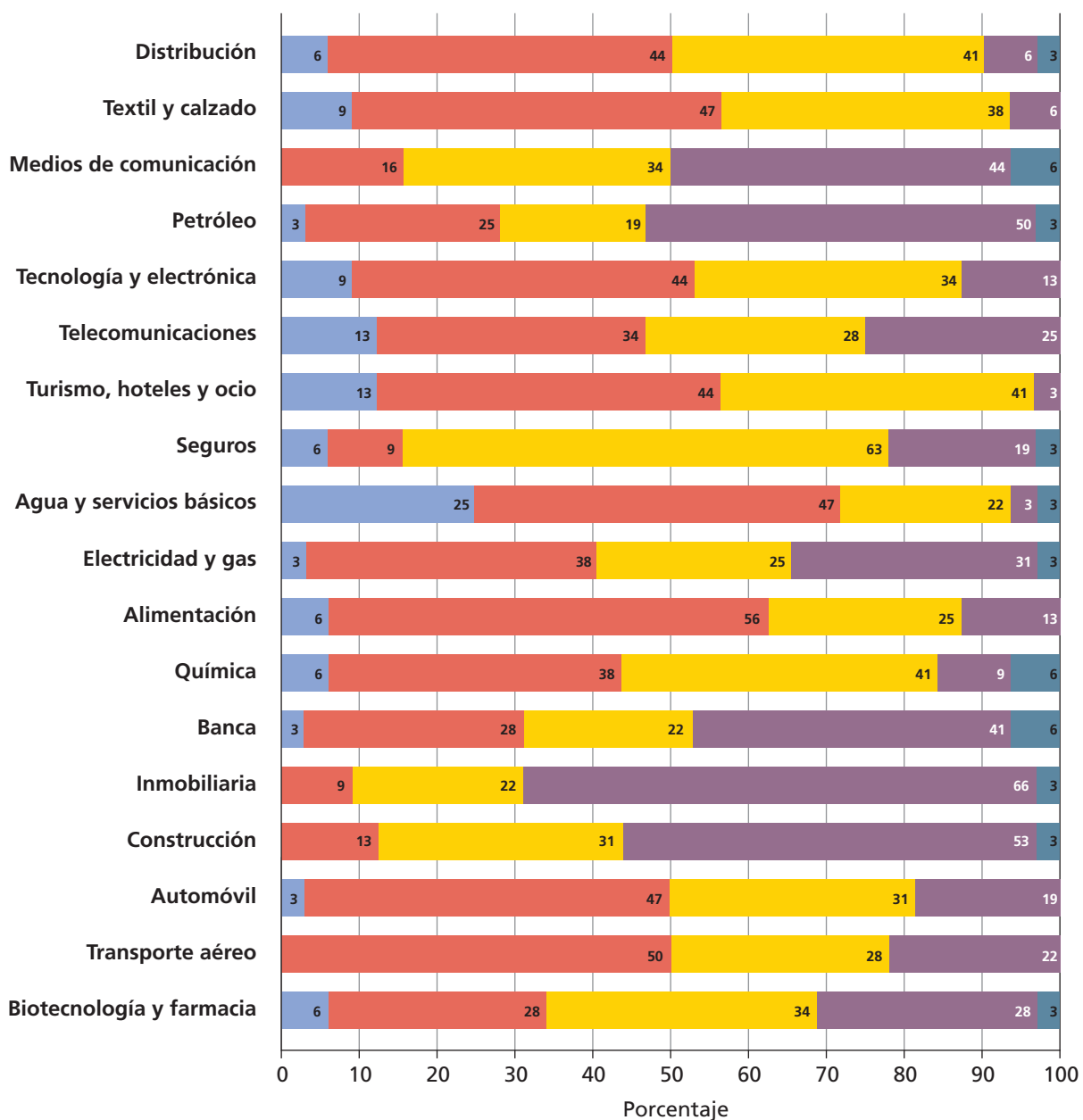
Otro sector que sobresale por su desconfianza es el de seguros, con un 81,25% de personas que desconfían o sienten cierta desconfianza en él, lo que es importante teniendo en cuenta que en 2009 la desconfianza estaba situada en un 60,26% de los encuestados, frente al mayor porcentaje de 2008 (65%).

Sobresale también en negativo el sector del petróleo, aunque va cayendo año tras año

su desconfianza, pasando del 82% en 2008 hasta el 73,25% en 2009 y el 68,75% este año. Los medios de comunicación, por otra parte, aumentan cada año la desconfianza que desprenden, pasando de un 71% en 2008 a un 73,89% en 2009 para alcanzar este año un porcentaje de 78,13%. El sector bancario sigue inspirando, como en años anteriores, escasa confianza.

Valoración de la confianza en las compañías por sectores (2010)

- Confío en las compañías de este sector; creo que, en general, toman en consideración el interés general y no sólo el propio cuando toman sus decisiones
- Confío, relativamente, en las compañías de este sector; creo que tienen en cuenta, en algunas ocasiones, el interés general y no sólo el propio cuando toman sus decisiones
- Siento cierta desconfianza hacia las compañías de este sector; creo que, en ocasiones, sólo tienen en cuenta el interés propio cuando toman sus decisiones
- Desconfío de las compañías de este sector; creo que, generalmente, desatienden el interés general cuando toman sus decisiones
- No sabría decir



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

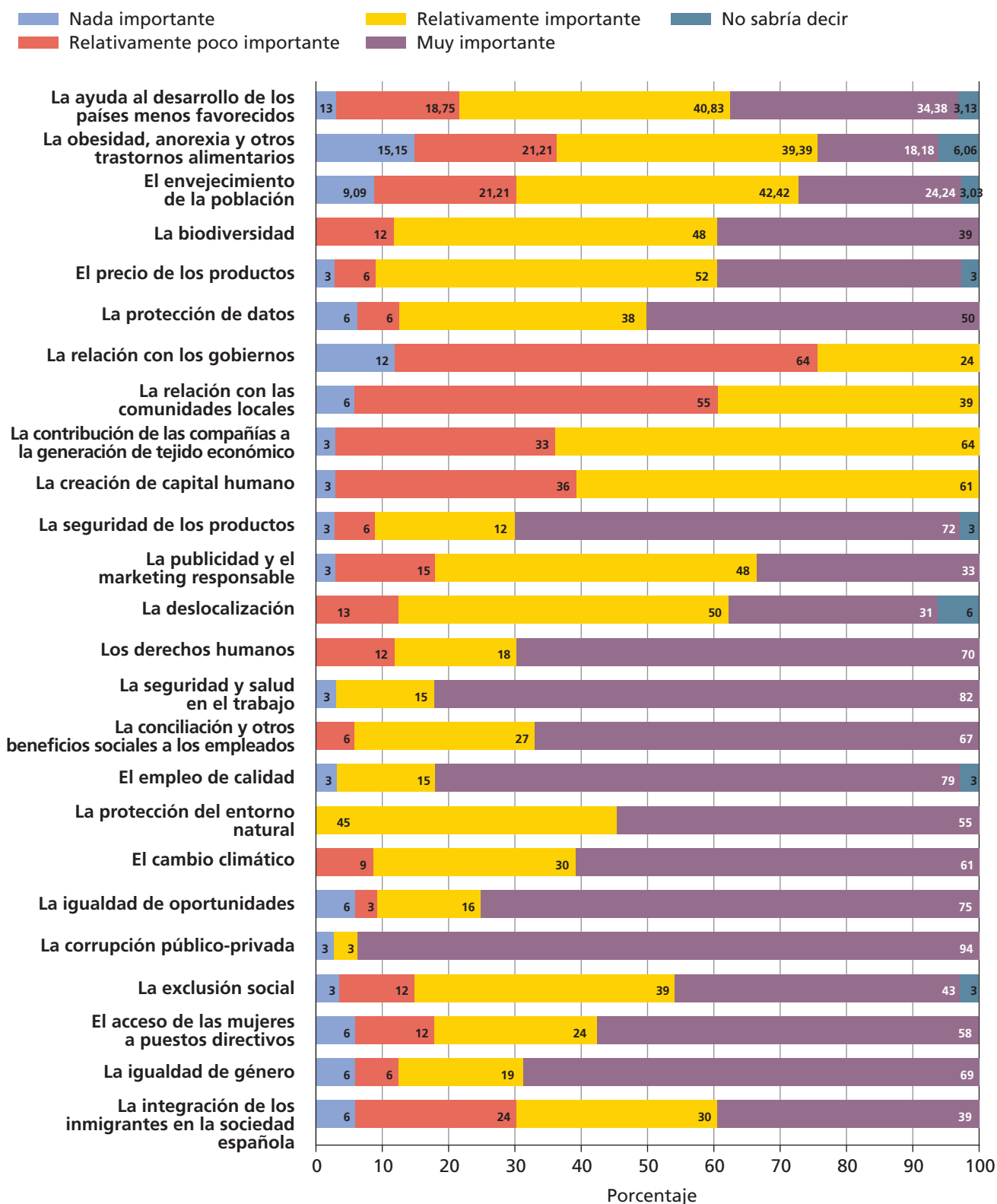
2.5. Las cuestiones de RSC consideradas más relevantes

Se tratan en este punto las opiniones de los encuestados en relación con cuáles piensan que son los asuntos que deberían ser prioritarios en las agendas de RSC de las empresas españolas.

El gráfico 6 permite apreciar que los asuntos más importantes para las personas encuestadas en relación al desempeño de la RSC de las compañías españolas son la prevención de la corrupción, la seguridad y salud en el trabajo, el empleo de calidad, la seguridad de los productos, la igualdad de oportunidades, los derechos humanos, la conciliación y otros beneficios sociales a los empleados, la contribución de las compañías a la generación de tejido económico, la creación de capital humano y el cambio climático.

Respecto a lo que se considera menos importante, hay que citar la obesidad, la anorexia y otros trastornos alimentarios, y la integración de los inmigrantes en la sociedad.

¿Qué asuntos cree que deberían ser prioritarios en las agendas de RSC de las compañías



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

2.6. La seguridad y salud laboral y la seguridad en productos, lo más valorado en las compañías

Tras ser consultados sobre los aspectos que en su opinión deberían tener más importancia en las agendas de RSC de las empresas, se pidió también a los participantes en la encuesta que opinaran sobre el desempeño alcanzado por las compañías españolas en asuntos relacionados con la RSC; en definitiva, ¿en qué aspectos se considera muy buena la actuación de las empresas? Como ya sucedía el año anterior, los resultados generales muestran que los encuestados consideran clara o relativamente insatisfactorio el desempeño de las compañías españolas en gran parte de los asuntos consultados.

El gráfico 7 permite apreciar la valoración de los aspectos de desempeño empresarial. Se observa que la mayor valoración la tienen la seguridad en el trabajo y la seguridad en los productos, opinando de esta manera un 75% de los encuestados. Estos aspectos son, por otra parte, de los considerados muy importantes, como se aprecia en el apartado anterior.

También está muy valorado, por un 69% de los consultados, el tema de los derechos humanos.

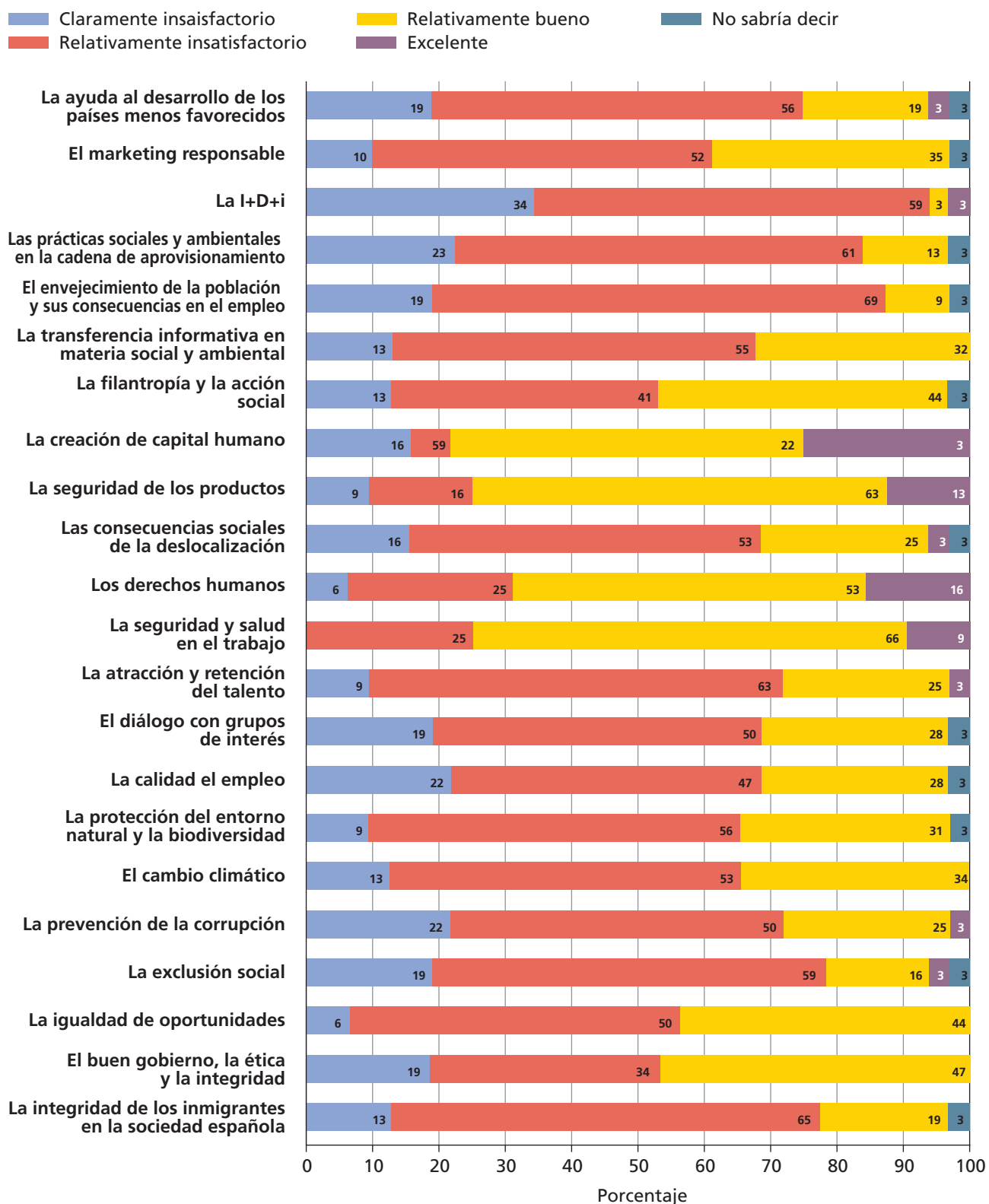
El aspecto valorado como más importante en el apartado anterior, de la protección del entorno natural, es valorado en su desempeño como claramente o relativamente insatisfactorio por un 66% de las personas consultadas. En este aspecto, las empresas deberían escuchar más a sus clientes.

Otros aspectos deficitarios en la realidad empresarial española en opinión de los encuestados son principalmente la I+D+i para un 94% (frente al 72% de los años anteriores), el envejecimiento de la población y sus consecuencias en el empleo para un 88% (valoración negativa creciente desde 2008), la exclusión social para un 78% (frente al 70% de 2008 y 66% de 2009), la integración de los inmigrantes en la sociedad pa-

ra un 77% (frente al 67% en 2008 y al 62% en 2009), y la creación de capital humano y la ayuda a los países desfavorecidos para un 75% de los consultados. Ambas cuestiones han visto crecer su mala valoración por parte de los encuestados en estos años.

Gráfico 7

¿Cuál cree que es el desempeño de las compañías españolas en cada uno de los asuntos siguientes?



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

2.7. La información de las memorias de RSC sigue considerándose en gran parte insuficiente

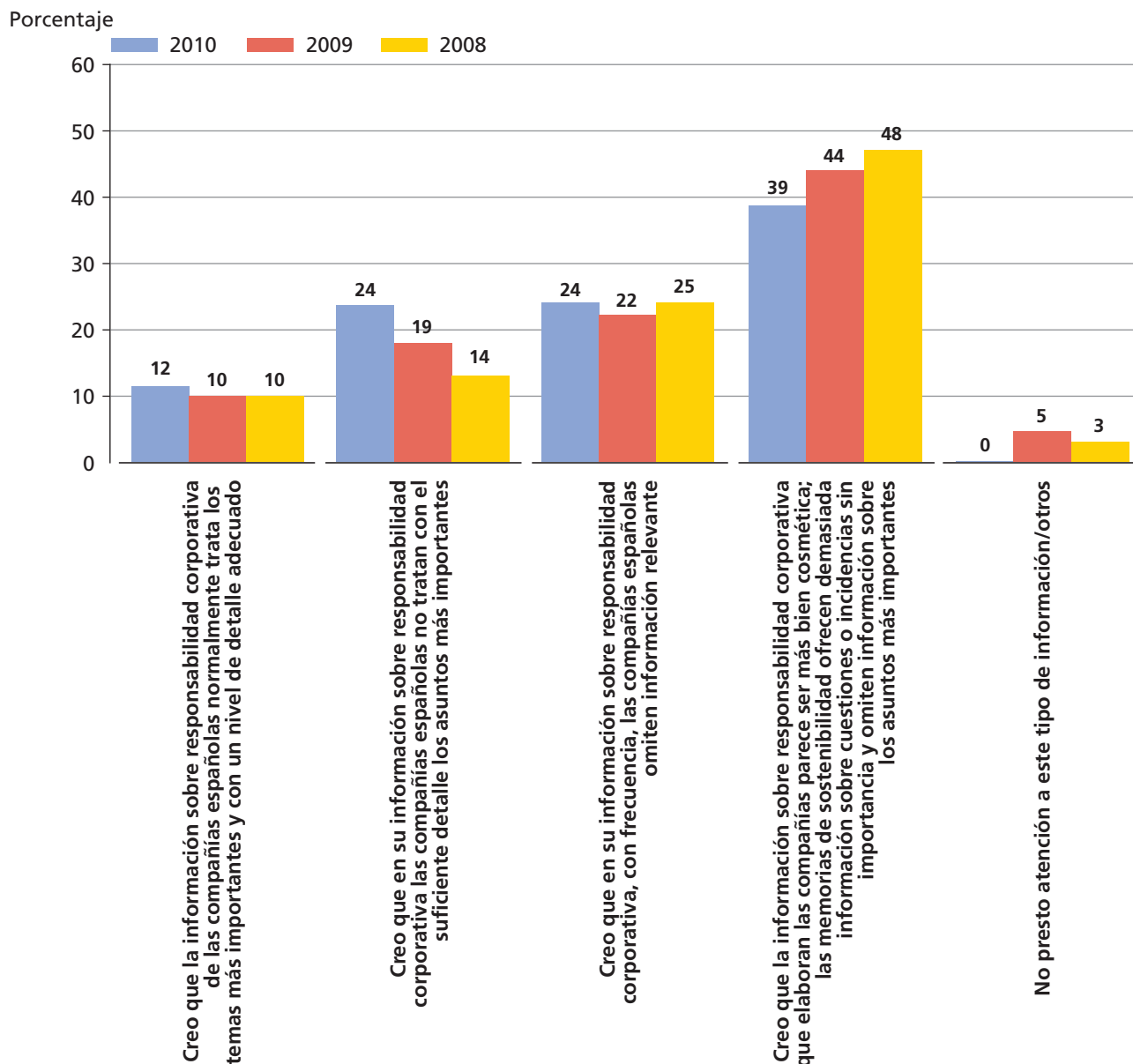
La información sobre las políticas de responsabilidad social es fundamental para que la sociedad aprecie estas estrategias. Sin embargo, ¿cómo se valora esta información? En el gráfico 8 se puede apreciar cómo en 2010 prácticamente un 88% de los consultados consideran que la información aportada por las compañías españolas sobre las políticas socialmente responsables no son suficientemente esclarecedoras y detalladas. Este porcentaje ha cambiado poco en los dos últimos años.

Desglosando este resultado, hay que mencionar que un 39,39% de los consultados opina que la información sobre RSC es más bien cosmética, y que las memorias de sostenibilidad ofrecen demasiada información sin importancia, omitiendo información más relevante. Este porcentaje es inferior al de 2009, que era un 44,30%, y al de 2008, que era un 48%.

Por el contrario, las personas que piensan que no se detallan lo suficiente los asuntos más importantes se han incrementado, pues de estar en un 14% en 2008, se ha pasado a un 18,99% en 2009 y a un 24,24%.

Gráfico 8

Indique cuál de las siguientes afirmaciones refleja mejor su percepción sobre la información en materia de responsabilidad corporativa que actualmente elaboran las compañías españolas



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

2.8. El informe de RSC, ¿la fuente de información más fiable?

Los resultados de la encuesta permiten apreciar, como se refleja en el gráfico 9, que la totalidad de los encuestados ven creíble el informe de responsabilidad corporativa de las compañías. Este porcentaje sube con respecto a 2009, en el que opinaban así un 73% de los consultados, frente al 85% de 2008. De esta forma, parece que, aunque se tiene la impresión de que en las memorias de RSC falte información relevante, la que figura en ellas se considera veraz.

La misma credibilidad se le da a un compañero de trabajo que, sin embargo, ha visto una evolución creciente, pasando del 79% en 2008 al 83% en 2009. Por otra parte, un 97% de los cuestionados tiene credibilidad en sus familiares y amigos, porcentaje que ha ido aumentando en los últimos años (73% en 2008 y 81% en 2009). Estos dos apartados permiten observar que cada vez se da más credibilidad a la opinión subjetiva de personas cercanas.

Sin embargo, para el 91% de las personas encuestadas, la mayor credibilidad la tiene la televisión o un académico o profesor, si bien es cierto que, mientras que la credibilidad en la televisión ha aumentado de un 58% en 2008 hasta el nivel actual, pasando por un 56% en 2009, la credibilidad en los académicos se ha ido reduciendo del 96% en 2008 pasando por el 95% en 2009 hasta llegar al actual nivel.

Por último, los representantes de una ONG tienen credibilidad para el 82% de los consultados, habiendo disminuido tres puntos porcentuales con respecto a 2009 y nueve puntos porcentuales con respecto a 2008.

Desglosando estos resultados, se puede apreciar cómo la valoración de muy creíbles la tienen para un 6% de los consultados el presidente o consejero delegado de una compañía y el representante de una ONG. Sin

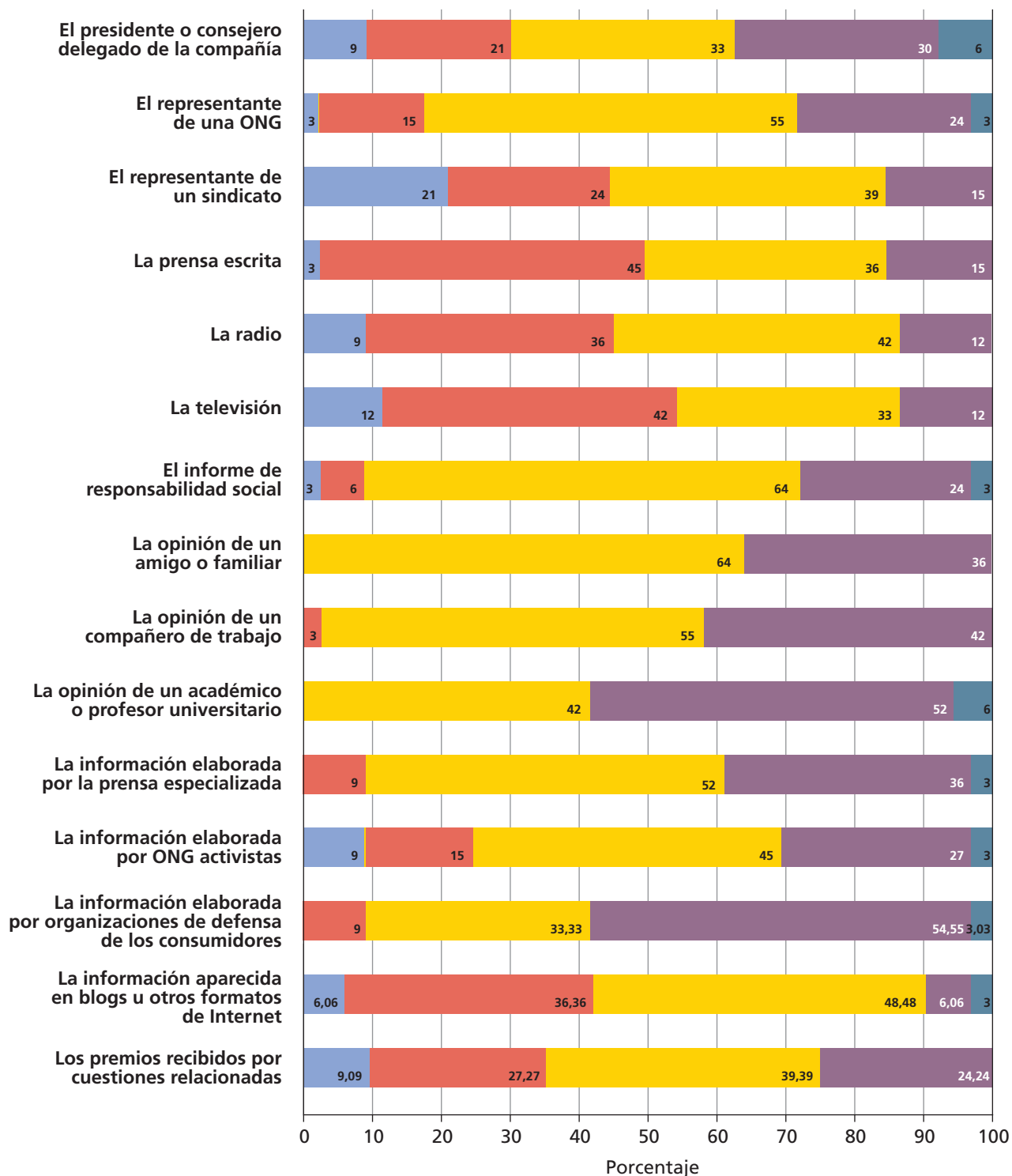
embargo, para un 7% de los consultados la mayor valoración la tiene un académico o profesor universitario.

Por otra parte, el medio menos creíble es la radio, para un 55% de los consultados (frente al 30% de 2009 y al 34% de 2008), seguido del representante de una organización de defensa de los consumidores, para el 48% de los encuestados (frente al 7% de los dos años anteriores), de la prensa escrita para un 45% (frente al 35% de los dos años anteriores) y del representante de un sindicato para el 45% (frente al 44% de 2009 y el 27% de 2008).

Gráfico 9

Indique la credibilidad que a la hora de formarse una opinión tienen las siguientes fuentes

■ Nada creíble ■ Relativamente creíble ■ Muy creíble
■ Muy poco creíble ■ Bastante creíble



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

2.9. Presente y futuro de la RSC

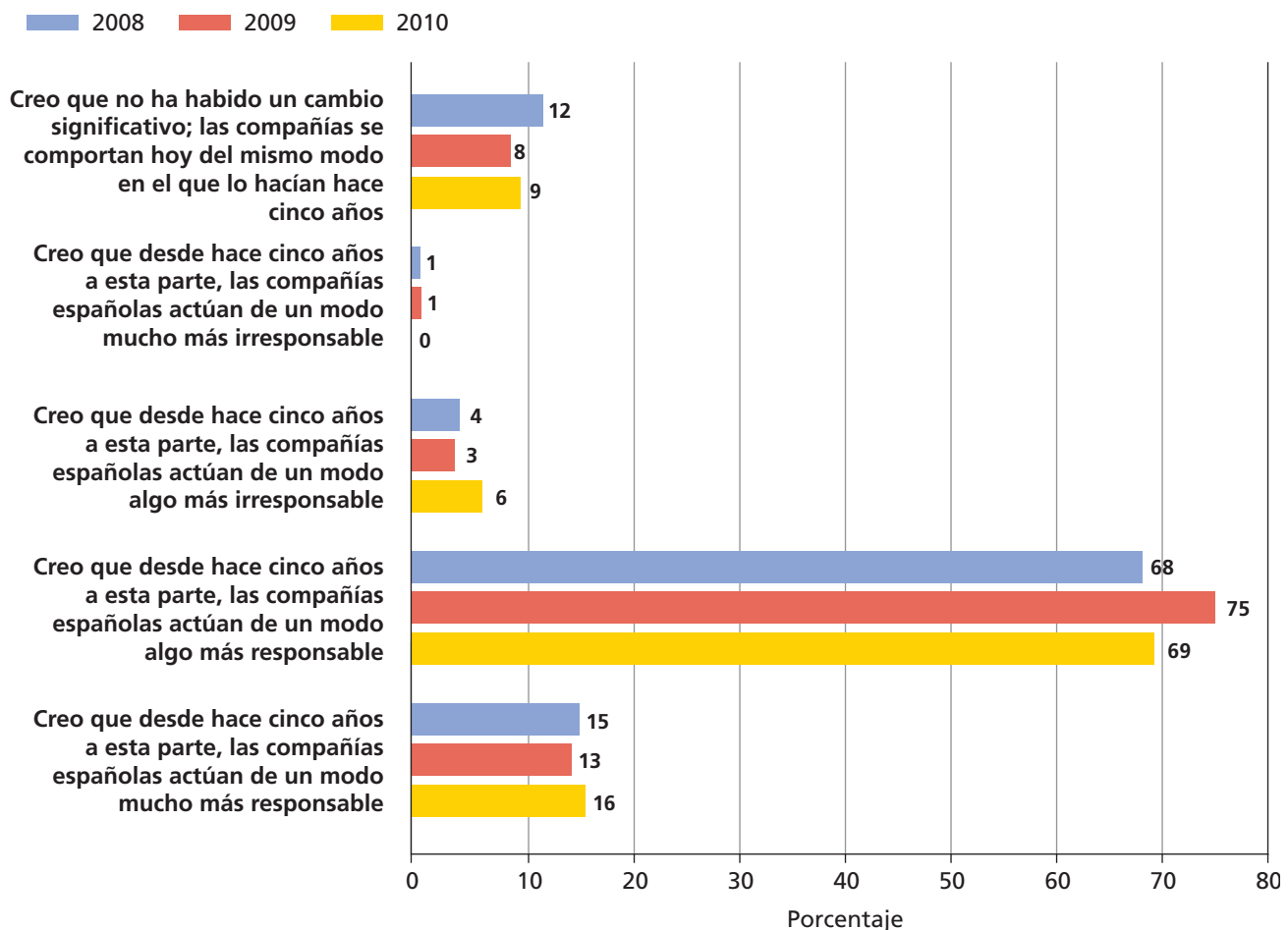
El gráfico 10 permite apreciar la opinión de los encuestados con respecto al comportamiento de las empresas. La conclusión principal que se puede obtener es que un 84,38% opina que las compañías se comportan de una manera más responsable que hace cinco años. Este resultado es bastante similar al de los años anteriores.

Del anterior porcentaje se desglosa que solo un 16% de los encuestados piensan que se están haciendo las cosas mucho mejor que hace cinco años, porcentaje que era del 12,66% en 2009 y del 15% en 2008.

Respecto a las personas que opinan que las compañías están actuando de modo más irresponsable, el porcentaje sube este año

Gráfico 10

Evolución de la responsabilidad de las compañías españolas



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

hasta el 6,25%, frente al 4,43% de 2009 y al 5% de 2008.

Por otra parte, en el gráfico 11 se aprecia la opinión de los encuestados sobre cómo ha evolucionado la atención recibida la RSC por parte de la alta dirección de las compañías españolas.

Según estos datos, el 42,42% de los encuestados piensa que hace tres años la atención era moderada, frente a un 36,36% que piensa que era baja y un 12,12% que piensa que era muy baja. En total, solo un 9,09% piensa que era alta o muy alta.

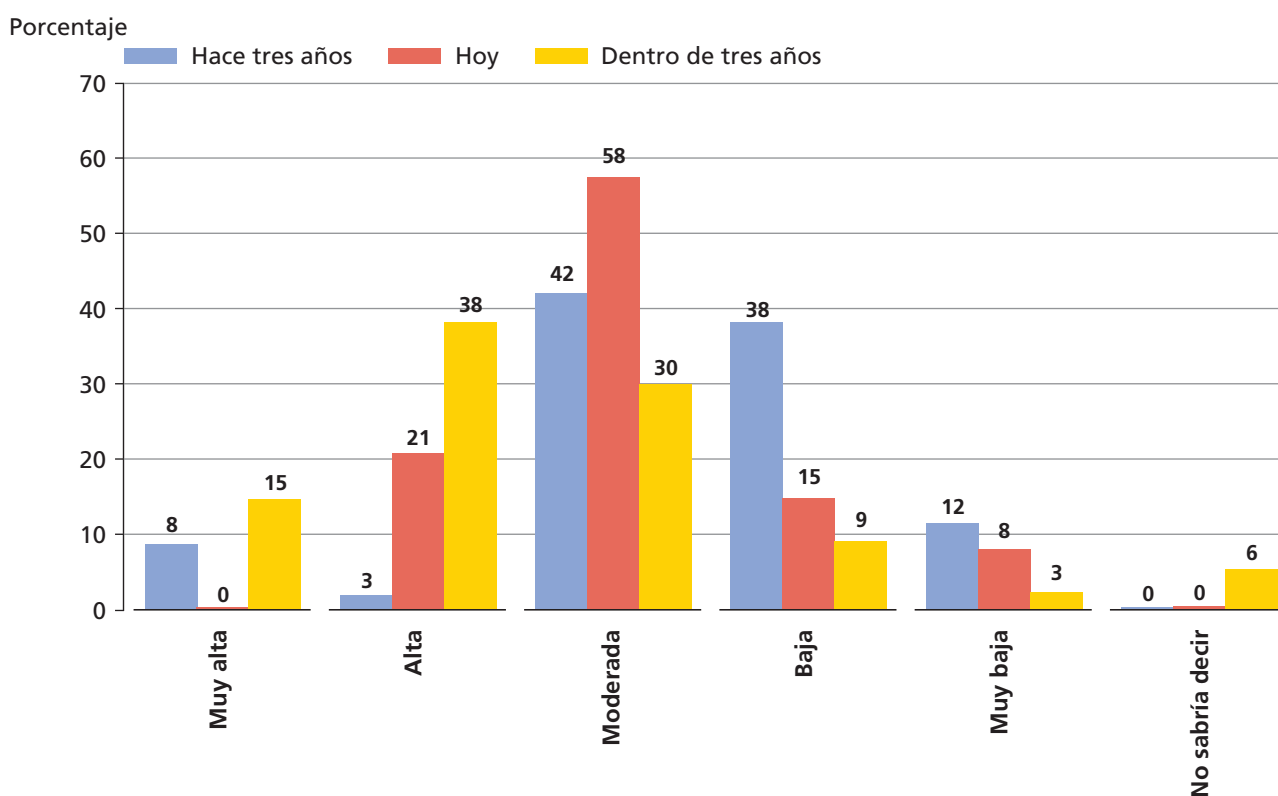
Por otra parte, el 57,58% de las personas encuestadas piensa que hoy la atención es moderada, frente al 15,15% que considera

que es baja. Así mismo, el porcentaje de personas que piensan que esta atención es alta o muy alta alcanza el 21,21%, frente al 21,21% que piensa que es baja o muy baja. Parece que la atención aumenta, sin embargo, ¿qué opinión hay sobre el futuro?

En este sentido, a la pregunta de cuál será la atención dentro de tres años, un porcentaje similar al del año pasado opina que será alta, un 15,15% que será muy alta y un 30,30% que será moderada. Solo un 12,12% piensa que será baja o muy baja.

Gráfico 11

**¿Cuál era, a su juicio, la atención que recibía la Responsabilidad Social Corporativa por parte de la alta dirección de las compañías hace tres años?
¿Cuál es la atención que recibe hoy? ¿Cuál será, a su juicio, la que recibirá dentro de tres años?**



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

2.10. Confianza en el futuro de la RSC. Aumentará el interés a pesar de la actual situación

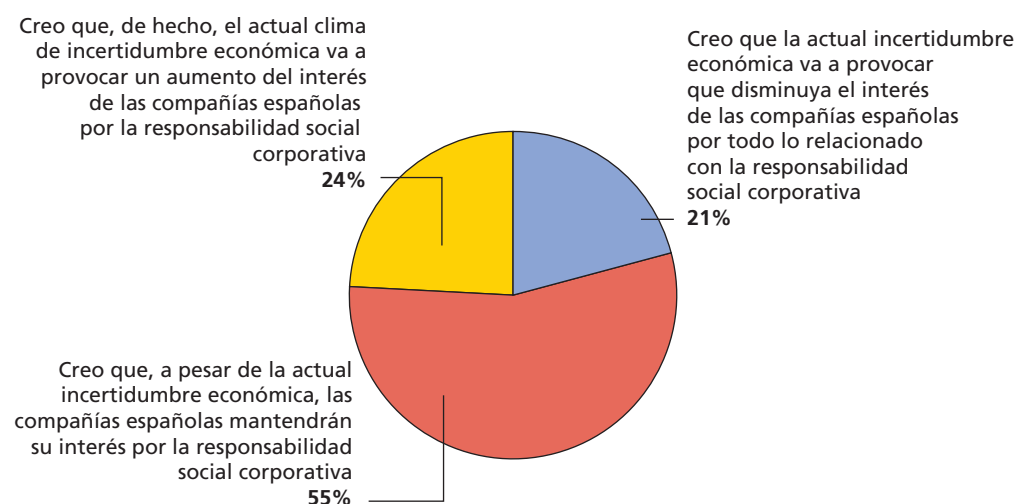
Una cuestión muy importante que se ha querido reseñar es cómo se piensa que influirá el clima de incertidumbre en la cultura de RSC de las compañías españolas. El gráfico 12 es ilustrativo en este aspecto. Y la conclusión es muy positiva, ya que el 55% de los encuestados piensa que, a pesar de la actual incertidumbre, las compañías españolas seguirán manteniendo su interés en la RSC (frente a un 35% en 2009). Además, el 24% de los encuestados opina que el actual clima de incertidumbre provocará un aumento de interés de las compañías por la RSC (frente a un 26%). Por otra parte, un 21% de los encuestados cree que este clima actual hará que caiga

el interés por la RSC (frente al 36% que opinaba esto en 2009). Los resultados son similares, por tanto, a los obtenidos en la Encuesta 2009.

Por tanto, los datos permiten predecir un futuro optimista en el interés por la RSC de las compañías españolas.

Gráfico 12

¿Cómo va a afectar el actual clima de incertidumbre económica a la cultura de la RSC de las compañías españolas?



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

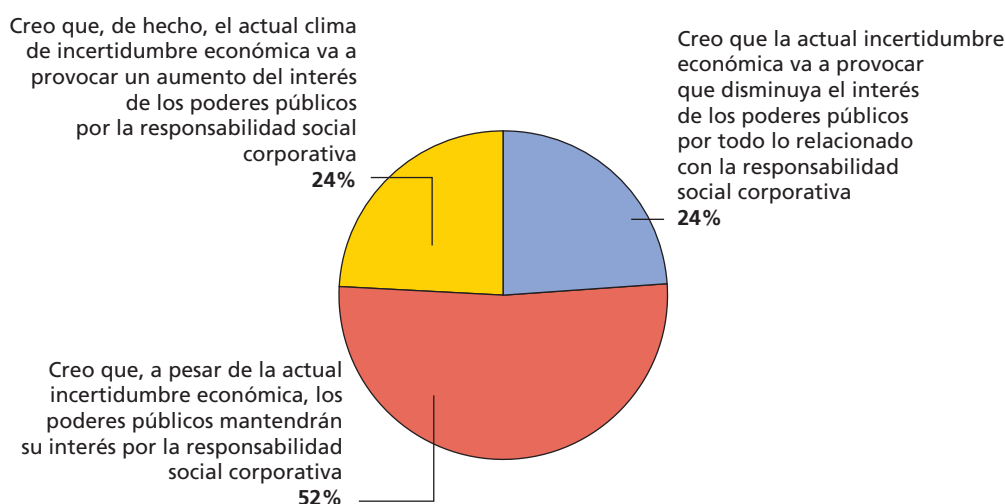
2.II. La mayoría de los encuestados opina que los poderes públicos mantendrán el interés por la RSC

En el anterior apartado se ha hecho mención de la opinión de los encuestados sobre el interés de las compañías en la RSC y su posible evolución a pesar del clima económico actual, pero, ¿qué opinan respecto a lo que ocurrirá con el interés de los poderes públicos? El gráfico 13 indica que un 52% de los encuestados piensa que los poderes públicos mantendrán su interés por la RSC, frente a un 24% que opina que este interés se incrementará y al 24% que piensa justo lo contrario. Ante esta misma cuestión, en 2009 un 35% opinaba que se mantendría el interés en estas cuestiones, frente al 40% que opinaba que aumentaría y el 24% que opinaba que este interés caería.

Por tanto, la situación no es optimista en el sentido de que las opiniones se fundamentan en un mantenimiento del interés por la RSC, lo que, comparado con el año pasado, ofrece un panorama más negativo.

Gráfico 13

¿Cómo va a afectar el actual clima de incertidumbre económica a la atención que prestan los poderes públicos a la RSC?



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

2.12. Principales conclusiones de la consulta

Como conclusiones básicas del análisis de los resultados de la consulta, cabe resaltar las siguientes:

- Un porcentaje mayor de los consultados que los dos últimos años opina que la contribución de las empresas al bienestar de la sociedad es eminentemente positiva.
- Las ONG siguen siendo para la sociedad las instituciones más apreciadas, aunque esta valoración es algo menor cada año.
- La totalidad de los consumidores afirma que rechazaría adquirir bienes y servicios de las compañías que no tienen un adecuado comportamiento social o medioambiental, mientras que un 87,88% de los encuestados rechazaría comprar acciones de estas empresas poco responsables.
- Los sectores con mayor confianza son el del agua y servicios básicos, alimentación, y turismo, hoteles y ocio. Frente a ellos, los sectores con menor confianza son el inmobiliario y la construcción. El sector bancario sigue experimentando una baja confianza.
- Los asuntos que, a juicio de los encuestados, deberían ser prioritarios en las agendas de RSC son la prevención de la corrupción, la seguridad y salud en el trabajo, el empleo de calidad, la seguridad de los productos, la igualdad de oportunidades, los derechos humanos, la conciliación y otros beneficios sociales a los empleados, la contribución de las compañías a la generación de tejido económico, la creación de capital humano y el cambio climático.
- Los aspectos mejor valorados de las políticas de RSC de las empresas son la seguridad en el trabajo y la seguridad en los productos, opinando de esta manera un 75% de los encuestados. El mayor aspecto deficitario en la realidad empresarial española es la I+D+i para un 94% de los consultados.
- Un 88% de los consultados considera que la información aportada por las compañías españolas sobre las políticas socialmente responsables no es suficientemente esclarecedora y detallada.
- La totalidad de los encuestados ve creíble el informe de responsabilidad corporativa de las compañías. La misma credibilidad que a un compañero de trabajo.
- Un 84,38% opina que las compañías se comportan de una manera más responsable que hace cinco años, resultado algo más bajo que el del año pasado.
- Más personas piensan que la atención sobre la RSC es alta y que lo será más aún en el futuro. Sin embargo, hoy la mayoría piensa que la atención es moderada.
- El 55% de los encuestados piensa que a pesar de la actual incertidumbre, las compañías españolas seguirán manteniendo su interés en la RSC, mientras que el 24% de los encuestados opina que el actual clima de incertidumbre provocará un aumento de interés de las compañías por la RSC.
- Un 52% de los encuestados piensa que los poderes públicos mantendrán su interés por la RSC, frente a un 24% que opina que este interés se incrementará y al 24% que piensa justo lo contrario.



La RSC en sectores estratégicos

3.1. ONG y responsabilidad social corporativa

Introducción

Uno de los objetivos fundamentales de cualquier unidad económica es la obtención de riqueza, expresada en términos de beneficios y generación de flujos de efectivo. Sin embargo, la consecución de este objetivo y la forma en la que se gestionen sus recursos disponibles pueden generar una serie de impactos negativos sobre el resto de agentes con los que se relaciona la empresa. Uno de los agentes que se encarga de analizar y tratar de corregir esos impactos adversos sobre el medio ambiente y la sociedad son las organizaciones no gubernamentales (ONG).

Según la Real Academia Española, las **organizaciones no gubernamentales** son “organizaciones de iniciativa social, independientes de la Administración Pública, que se dedican a actividades humanitarias, sin fines lucrativos”. Según Fuentes Ferdomo (2007), las ONG desempeñan un papel dinamizador como agentes de cohesión social, al promover valores sociales, éticos y medioambientales, y estimular la solidaridad. En efecto, este carácter filantrópico se basa en la consecución de una sociedad más justa, solidaria y respetuosa con el entorno. Este objetivo implica una interrelación directa, en dos direcciones, con las empresas. Esto es, por un lado, las ONG analizan, vigilan y denuncian las actuaciones irresponsables de las empresas en su relación principalmente con el medio ambiente y la sobreexplotación de los recursos (humanos y naturales) de las regiones menos desarrolladas. Mientras, por otro lado, para conseguir una sociedad más solidaria e intentar erradicar la pobreza, se requiere un apoyo explícito de las propias empresas, dada la mayor capacidad y recursos que disponen las entidades productivas para llevar a cabo ciertas actuaciones y desarrollo de proyectos.

Una de las premisas en las que se basa la filosofía de la RSC es la cuidadosa atención a

las relaciones con el entorno de la empresa. Si se logra mantener una relación equilibrada con todos los agentes que se ven influenciados por las actuaciones empresariales, se estará asegurando el principio de continuidad de funcionamiento de la empresa, al obtener una inversión social, así como una buena imagen, que repercutiría en las ventas y en la rentabilidad de la empresa. De esta forma, al analizar la relación de las empresas con las ONG, como agente del entorno, deben considerarse dos aspectos:

- La escasa capacidad de las ONG para influir en la toma de decisiones de la empresa, aunque algunas compañías sí necesitan colaborar con las ONG para lograr un entorno estable y así alcanzar una imagen favorable de la compañía hacia el resto de agentes, en especial, los clientes.
- El desarrollo de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa por parte de las empresas debe obedecer a principios no altruistas, cumpliendo con una enorme transparencia y evitando una instrumentalización de las ONG por parte de las empresas. El papel que juegan las ONG en el desarrollo de las políticas de RSC empresarial es la de intermediar entre la propia empresa y la sociedad.

Una vez puesta de manifiesto la importancia de las ONG como uno de los agentes a tener en cuenta en el diseño de toda política de RSC, el interés del presente apartado no se centra en la propia relación de la ONG con las empresas, sino que se analiza la dimensión interna de las mismas y su impacto más directo con sus socios (ya sean empresas o particulares). Esto es, hay que considerar que las ONG igualmente son instituciones que gestionan, de igual forma que las

empresas, una multitud de recursos económicos, técnicos y humanos. Por tanto, las propias ONG deben establecer sus propias políticas de RSC, no solo por la escasez de los recursos con los que cuentan, sino por el beneficioso efecto que una gestión responsable de sus recursos y un alto grado de efectividad de sus objetivos puede tener a la hora de mejorar sus relaciones con las empresas y con la ciudadanía.

En concreto, un momento clave en la evaluación de las actividades y el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones no gubernamentales y lucrativas fue el *tsunami* que se produjo en el continente asiático a finales de diciembre de 2004. En esta catástrofe se produjeron dos hechos significativos: por un lado, la cantidad ingente de fondos que se aportaron por parte de los gobiernos y la sociedad civil a través de este tipo de entidades para hacer llegar los medios hasta los afectados y, en segundo lugar, el descubrimiento de la malversación de fondos humanitarios en este tipo de actividades. Estas dos razones, unidas a los escándalos financieros y ético-sociales previos en otras ONG, detectados por los medios de comunicación, tuvieron un impacto negativo en la credibilidad de las ONG y de sus responsables. La información que aporta Edelman Trust Barometer 2009 pone de manifiesto que la credibilidad de las ONG no es muy elevada y ha ido en descenso. Así, la información que proporciona el representante de una ONG resulta creíble o muy creíble en 2009 para un 49% de los casos y por solo el 38% en el año 2009¹¹. No obstante, estas percepciones han ido reduciéndose en los últimos años gracias a los esfuerzos de implantación de sistemas de evaluación y transparencia de cuentas de las ONG.

Por tanto, para conocer el grado de transparencia y responsabilidad en la gestión de las ONG se analizan, por un lado, los mecanismos públicos y normativos para controlar la actividad y los resultados de las ONG y, por otro, los instrumentos de carácter voluntario que existen en la actualidad. Estos últimos con una amplitud de evaluación mucho mayor, al considerar además de aspectos de resultados económicos otras variables tales como la formación del personal voluntario, las políticas de comunicación emprendidas,

etc., siendo de relevancia la metodología emprendida por la Fundación Lealtad o por la Coordinadora de ONGD españolas (CONGDE).

Una aproximación al sector

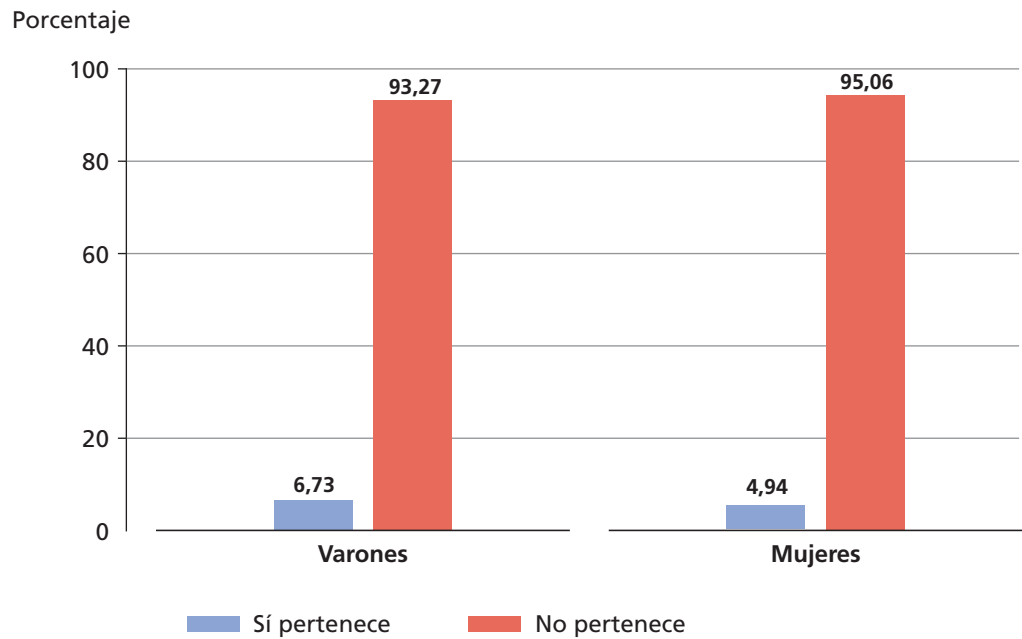
Para realizar una aproximación a las principales magnitudes del sector de las ONG en España, hay que destacar en primer lugar la ausencia de datos sobre las mismas por parte de los registros oficiales, ya sea para medir el número de entidades existentes o el impacto de sus políticas en términos de ingresos o volumen de empleo. A través del Instituto Nacional de Estadística (INE) es posible conocer medidas indirectas de su repercusión en su sociedad, como, por ejemplo, el número de personas con alguna discapacidad que pertenecen a alguna ONG dedicada a personas con minusvalías (esta variable se deduce de la encuesta sobre discapacidades, autonomía personal y situación de dependencia). Así, en los gráficos 1 y 2 se presenta la distribución en función del género de la persona y el grupo de discapacidad, respectivamente.

Para profundizar en la dimensión del sector se utilizan los datos suministrados por la Fundación Eroski; en su guía práctica sobre las principales 500 ONG con presencia en Internet, se deducen los siguientes datos del sector. Dentro de este informe es posible agrupar la actividad de las ONG en cuatro grandes áreas temáticas: ayudas al desarrollo, ayudas a los marginados, protección del medio ambiente y otras ayudas (médicas, religiosas, deportivas, etc.). Para cada una de las 500 ONG analizadas se dispone de información de la tipología de sus actividades, el número de voluntarios con el que cuenta la ONG para llevar a cabo sus proyectos, el número de socios que aportan medios y recursos económicos con carácter periódico, porcentaje de sus ingresos que proceden de aportaciones del sector público (administraciones) y del sector privado (particulares y empresas), así como el porcentaje de gastos destinados a actividades de administración y gestión de la ONG y porcentaje efectivo destinado a la realización de proyectos. En la tabla 1 se presenta un resumen con las principales magnitudes de las ONG agrupadas por tipología.

11 Fundación Alternativas. Informe 2009. La Responsabilidad Social Corporativa en España, 2009. Pág. 20.

Gráfico 1

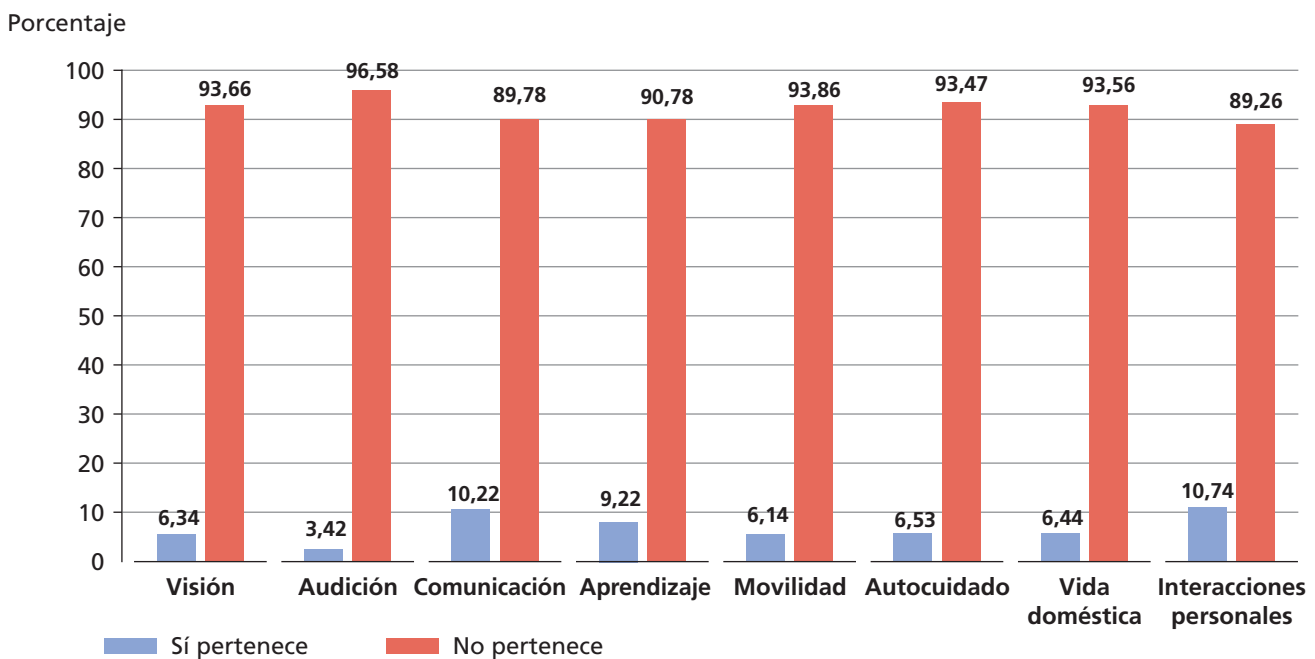
Porcentaje de personas con discapacidad pertenecientes a una ONG según género



Fuente: INE-2008. Encuesta sobre discapacidades, autonomía personal y situación de dependencia.

Gráfico 2

Porcentaje de personas con discapacidad pertenecientes a una ONG según discapacidad



Fuente: INE-2008. Encuesta sobre discapacidades, autonomía personal y situación de dependencia.

Así, pese a la elevada heterogeneidad del sector, destaca cómo las ONG dedicadas a reducir o evitar los impactos de las acciones del hombre sobre el medio ambiente, ya sea por la localización de ciudades o el desarrollo de industrias, son las que cuentan con un mayor respaldo de voluntarios y de socios. Dentro de este colectivo destacan Ecologistas en Acción, Greenpeace y SEO/BirdLife. Cabe destacar cómo el esfuerzo en campañas publicitarias y actos promocionales en medios de comunicación de masas, unido al respaldo de una entidad de reconocido prestigio internacional, son dos aspectos que explican en gran medida el elevado número de socios de este tipo de organizaciones. Esta situación explica la distribución de sus ingresos, ya que el 78% de

sus ingresos proceden de las aportaciones de sus socios privados. Sin embargo, el incremento de los gastos de promoción y publicidad supone un menor porcentaje del presupuesto destinado a la realización y puesta en marcha de los proyectos; en concreto, un valor mediano del 70,8% del total de su presupuesto. El resto del presupuesto, un 12,7%, se destina a gastos de gestión, administración, pagos de alquiler y suministros.

Por su parte, las ONG destinadas a favorecer el desarrollo de las regiones menos favorecidas cuentan con un elevado respaldo de apoyo privado, como refleja su valor mediano de número de socios, en torno a los 3.000, pero carácter más especializado, y en ocasiones transnacional de sus actividades, requie-

Tabla 1

Resumen de las principales magnitudes de ONG españolas (ejercicio económico 2008)

Tipología ONG	Tamaño muestral	Número de voluntarios	Número de socios	% de ingresos públicos	% de ingresos privados	% de gastos de gestión	% de gastos de proyectos
Desarrollo	46	299	2.980	38,2%	61,9%	12,0%	85,2%
Marginados	10	360	259	54,7%	34,6%	23,0%	77,0%
Medio ambiente	6	1.063	11.000	22,0%	78,0%	12,7%	70,8%
Otros	10	600	8.165	33,0%	56,0%	10,0%	78,0%
Principales ONG de Desarrollo de España							
Fundación Vicente Ferrer		242	26.439	14,9%	85,1%	9,4%	90,6%
Manos Unidas		4.500	88.784	22,3%	77,7%	6,7%	87,0%
UNICEF		1.090	200.000	17,0%	83,0%	26,0%	68,0%
Ayuda en Acción		1.000	201.640	22,0%	78,0%	12,0%	88,0%
Médicos Sin Fronteras España		50	487.722	7,7%	92,3%	15,7%	84,3%
Cruz Roja Española		180.084	870.012	32,4%	64,3%	63,9%	30,5%
Principales ONG destinadas a ayudas a marginados							
UNAD		3.237	250	75,7%	24,3%	42,6%	43,4%
Fundación Adsis		550	268	85,4%	14,6%	9,5%	90,5%
Fundación Odontología Solidaria		222	297	20,0%	80,0%	6,0%	94,0%
Fundación Gizakia		100	332	72,9%	22,6%	6,2%	79,4%
Acción Familiar		170	570	37,6%	32,2%	28,3%	66,7%
Principales ONG destinadas a la protección del medio ambiente							
Conocer y Proteger la Naturaleza		1.680	2.075	68,2%	30,0%	29,4%	58,8%
SEO/BirdLife		5.000	11.000	55,0%	45,0%	13,0%	46,9%
Ecologistas en Acción		9.000	34.000	44,0%	56,0%	47,0%	41,0%
Greenpeace		350	103.180	0,0%	100,0%	12,4%	64,7%
Principales ONG destinadas a otras finalidades							
Josep Carreras leucemia		-	8.111	76,2%	23,8%	6,5%	93,5%
Teléfono de la Esperanza		2.000	8.165	44,0%	56,0%	34,4%	33,7%
Fed. de Padres de Niños con Cáncer		600	12.000	33,0%	46,0%	10,0%	90,0%
Asociaciones de Scouts		8376	31.538	69,2%	30,8%	14,9%	84,4%
Asociación Española Contra el Cáncer		14.461	109.294	12,3%	87,7%	4,7%	72,4%

Fuente: Adaptado del estudio de la Fundación Erosky.

re un perfil de voluntario más cualificado. Dentro de este colectivo destacan Manos Unidas, UNICEF o la Fundación Vicente Ferrer. Aunque para las principales ONG en este campo la financiación proviene de forma mayoritaria de entes privados, en términos medios se aprecia cómo de cada 100 euros ingresados 40 provienen de organismos o entidades públicas. Asimismo, estas entidades son las que mayor parte de su presupuesto destinan a ejecutar los programas de acción al desarrollo, en concreto, el 85,2% de su presupuesto, mientras que apenas un 12% se destina a sufragar gastos de gestión necesarios. No obstante, es destacable el caso de la Cruz Roja Española, ya que dedica una gran parte del presupuesto a cubrir los gastos de gestión y en especial a atender los gastos de personal, en consonancia con la gran envergadura de esta ONG. Así, de su memoria de resultados para el año 2008 se deduce cómo de los 543.607.371 € de gastos, un total de 275.759.328 € se han destinado a gastos relacionados con el personal y 93.058.027 € se han dedicado a servicios exteriores.

Por el contrario, las ONG dedicadas a la protección de colectivos marginados o personas sin recursos, como la Fundación Acción Familiar o la Fundación Odontología Solidaria, son las que cuentan con el menor número de socios privados (con su repercusión directa en sus ingresos). No obstante, el número de voluntarios supera, en términos medios, al número de socios. Entre las posibles razones explicativas destacan la concentración de las actividades en territorio nacional así como la mayor facilidad para colaborar en el desarrollo de las actividades de las ONG por parte de los voluntarios, lo que en ocasiones supone un desplazamiento de la entrega de aportaciones monetarias hacia la aportación de trabajo personal. En relación con sus fuentes de ingresos, este colectivo es el que más contribuciones recibe de las instituciones públicas, en concreto más de la mitad de sus ingresos.

Finalmente, dentro del epígrafe “otros” se encuentra todo tipo de organizaciones de diversa índole, aunque destacan las especializadas en incrementar la investigación sobre determinadas enfermedades, tales como la Asociación Española contra el cáncer o la Fundación Josep Carreras contra la leucemia, o las que tratan problemas socio y psicológicos, como el Teléfono de la Esperanza. Estas entidades cuentan con un amplio

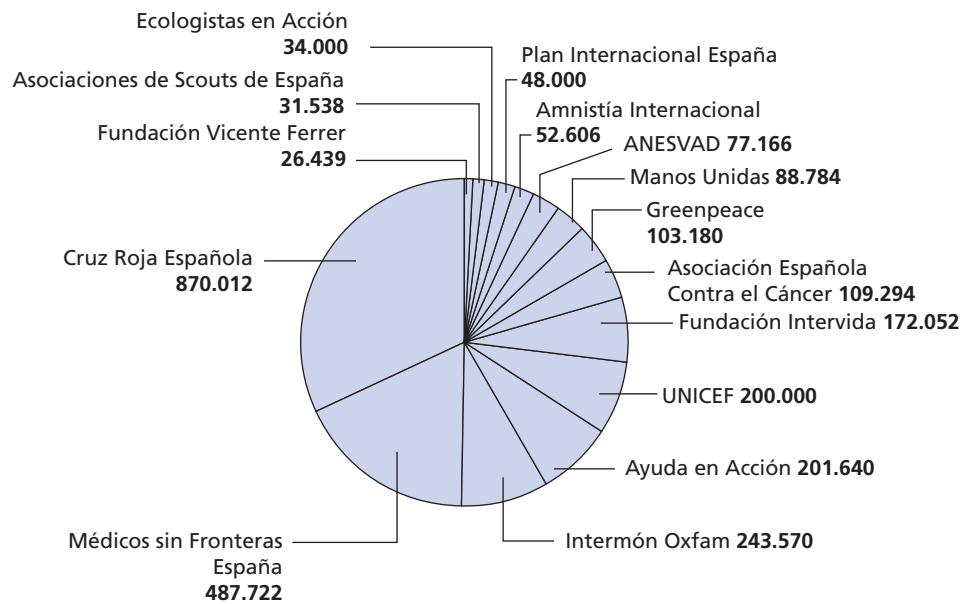
respaldo popular, tanto en número de socios, con un promedio de 600 voluntarios, como en número de voluntarios. La nota común de estas entidades es la menor parte del presupuesto que dedican en actividades de gestión, apenas el 10%, destinando la mayor parte de sus ingresos (78%) a la realización de los programas o financiar investigaciones de interés social. La excepción a este comportamiento es la ONG Asistes, encargada del Teléfono de la Esperanza, en el que el tipo de actividad limita la partida presupuestaria dedicada a la ejecución de programas, hasta equipararla a la partida destinada a sufragar el mantenimiento de equipos, dispositivos y personal de apoyo. Ambas se sitúan en torno al 34%.

Seguidamente, en los gráficos 3 y 4 se presentan las 15 ONG españolas principales, con presencia en la red, por número de socios y por número de voluntarios, respectivamente. La ONG por referencia es la Cruz Roja Española, con más de 180.000 voluntarios y cerca de 900.000 socios. El reconocimiento internacional de esta entidad, así como las campañas de promoción emprendidas, le han conferido la confianza tanto de socios privados como de las instituciones públicas. Seguidamente, por número de socios de mayor a menor, se encuentra Médicos sin Fronteras, Intermón Oxfam, Ayuda en Acción y UNICEF, entre otras. Por su parte, por número de voluntarios se encuentran Cáritas Española, ANESVAD, la Asociación Española contra el Cáncer y Ecologistas en Acción. Puede concluirse a tenor de las ONG que copan los primeros puestos, como los agentes públicos y los entes privados (empresas y particulares) deciden aportar recursos económicos en aquellas ONG con presencia a nivel internacional y con un buen posicionamiento, avalado por los medios de comunicación. Por su parte, para prestar colaboración, el comportamiento de los agentes es distinto, al colaborar con aquellas entidades que resuelvan o conciencien sobre problemas de ámbito nacional.

Finalmente, el informe recoge información sobre el número de socios de las ONG en años precedentes, siendo destacable cómo las aportaciones monetarias a este tipo de entidades ha disminuido en menor medida de lo que cabría esperar. Una de las posibles justificaciones a esta situación puede encontrarse en la normativa tributaria personal vigente, que mantiene como deducción en la cuota de Impuesto de la Renta de las Personas Físicas

Gráfico 3

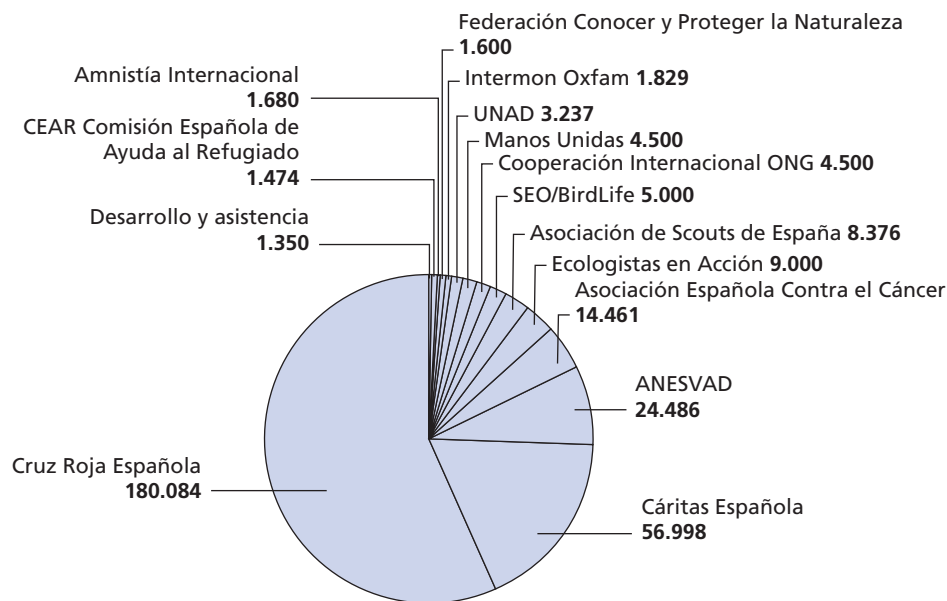
Distribución de ONG por número de socios



Fuente: Adaptado del estudio de la Fundación Erosky.

Gráfico 4

Distribución de ONG por número de voluntarios



Fuente: Adaptado del estudio de la Fundación Erosky.

hasta el 25% del importe donado a este tipo de entidades (a aquellas recogidas en la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo).

Por otro lado, si el análisis se centra en la valoración que los ciudadanos poseen sobre diversas entidades sin ánimo de lucro destaca, para el caso español, la valoración recogida en el Barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) la relativa al nivel de confianza en las ONG. Así, en el Barómetro de octubre de 2006 (enviado a una muestra significativa de 5.000 familias), en la pregunta número 11, se preguntó a los encuestados sobre la medida en que confían en ciertas entidades, públicas y privadas. Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 2.

Se aprecia cómo las familias españolas valoran positivamente la transparencia y la confianza que ofrecen la mayor parte de las ONG frente a otro tipo de instituciones, tales como los sindicatos o los partidos políticos. En términos medios, la confianza sobre las ONG es la única que consigue un aprobado, con una nota de 5,9 puntos sobre 10. Por otra parte, en el Barómetro de diciembre de 2007 se incluía una serie de preguntas relativas al trabajo desarrollado por las ONG de desarrollo (preguntas 22 y 23) para tratar de solucionar los problemas de los países en vías de desarrollo. Así, la mejor valoración de las actividades emprendidas para solucionar los problemas de los países en vías de desarrollo se encuentran en las organizaciones de ayuda y cooperación (Cruz Roja, Ayuda en Acción y Médicos sin Fronteras), seguidas de las organizaciones de Derechos Humanos (Amnistía Internacional, Human Rights Watch); las organizaciones no guber-

namentales para el desarrollo; organizaciones religiosas y finalmente las empresas (Gráfico 5). Igualmente, la encuesta preguntaba sobre el grado de eficacia en las actuaciones de este tipo de entidades. Los resultados son similares a los de la pregunta anterior. En los restantes Barómetros no se han considerado más preguntas relativas a este tipo de entidades.

Finalmente, también resulta destacable el informe de la CONGDE relativo a la evolución y la valoración de las ONG en España, en concreto, las ONG de desarrollo. El informe elaborado por la Coordinadora de ONG para el desarrollo-España y la Fundación La Caixa tiene por título "Así nos ven. ¿Qué sabemos y cómo valoramos las ONGD?". Los datos de este informe proceden de una investigación estatal realizada a través de 800 entrevistas telefónicas y seis grupos de investigación. Los principales resultados que se deducen de este informe son los siguientes:

- Solo una de cada cuatro personas distinguen a las ONG de desarrollo de las ONG que se dedican a otras actividades, lo que denota cierto desconocimiento del objetivo formal de las ONG.
- Un 28,4% de los encuestados afirma desconocer a qué se dedican las ONGD. Por el contrario el colectivo que más lo conocen son los temas relativos a educación y salud.
- El 30% de los encuestados conoce la existencia de las ONGD a través de la publicidad desarrollada en la televisión, seguida de la prensa escrita (15,5% de los casos).

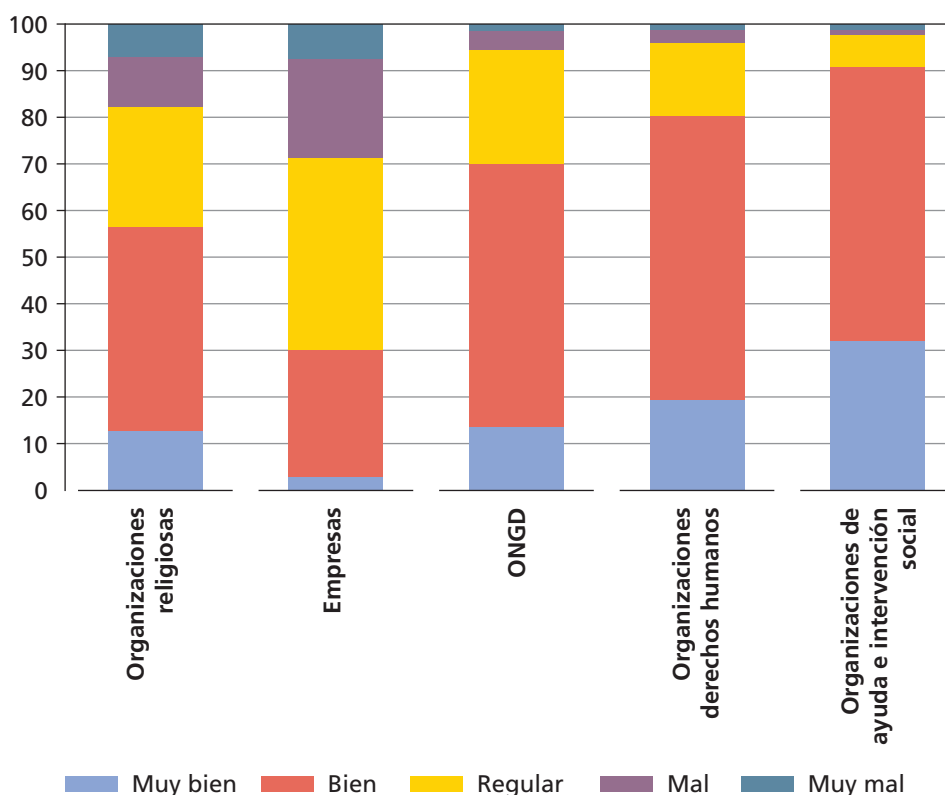
Tabla 2

Nivel de confianza en diferentes entidades públicas y privadas según CIS (en %)

Nivel de confianza	Medios de comunicación	Partidos políticos	ONG	Organizaciones empresariales	Sindicatos	Iglesia Católica
Ninguna (0-1)	9,9	23,4	5,1	11,7	15,2	28,7
2-3	12,3	22	6,2	13,3	15,1	13,1
4-6	52,9	43,2	40	48	43,5	33,7
7-8	18,1	6	29,4	9,6	12,4	12,3
Total (9-10)	3,2	0,8	8,5	1,2	2	6,4
N.S./N.C.	3,60	4,6	10,8	16,1	11,8	5,9
Media	4,84	3,41	5,9	4,31	4,22	3,84

Fuente: CIS.

Valoración de diferentes entidades públicas y privadas para hacer frente a los problemas de los países en vías de desarrollo



Fuente: CIS.

■ Las fuentes de financiación de las ONGD son en un 54,4% procedentes de fuentes de origen público y un 45,6% de fuentes de origen privado (cuotas de los socios y donaciones esporádicas de particulares).

De forma resumida, puede afirmarse que las principales características del sector de las ONG en España son la **diversidad** de objetivos a satisfacer, la **alta dependencia de financiación pública** (falta de diversificación de las fuentes de financiación públicas), la **atomización**, predominio de entidades de reducida dimensión, así como una **escasa incidencia de las auditorías** que verifiquen la fiabilidad de la información contenida en las cuentas anuales de estas instituciones.

■ Ocho de cada diez personas encuestadas afirman que continuarán trabajando y aportando fondo a estas entidades, pese a la existencia de la actual crisis económica.

■ Finalmente, en cuanto a las valoraciones de las ONGD, el 99% muestra el apoyo a la labor que se realiza desde estas organizaciones, siendo las más valoradas por la sociedad en relación a otras entidades (6,9 puntos), tales como los partidos políticos (3,5 puntos sobre 10), el gobierno central (5,3 puntos) o los medios de comunicación (5,9 puntos).

Evaluación de la gestión interna de las ONG

Este punto analiza la forma en que internamente las ONG deciden implantar sistemas de responsabilidad que supongan un referente tanto para su gestión como para

todos sus objetivos a desarrollar. En primer lugar, se considera la actuación de los órganos de gobierno y, en concreto, la utilización de los códigos de conducta.

Órganos de gobierno y códigos de conducta

Para Vidal *et al.* (2005:15), “los órganos de gobierno son los máximos responsables del cumplimiento de la misión, de asegurar las líneas estratégicas, representar a la organización, rendir cuentas a la sociedad y velar por la conducta socialmente responsable de la organización”. Sin embargo, a diferencia de las empresas con personalidad mercantil, la falta de remuneración, así como la voluntariedad de pertenecer a estos órganos, otorga a la capacidad de cooperar y a los valores de voluntarismo un elevado valor añadido en la labor de gestionar de forma eficaz y responsable los recursos escasos de los que se disponen. Esta razón supone que en muchas ocasiones las decisiones de la ONG queden excesivamente supeditadas a las decisiones de los equipos directivos contratados, los cuales deben no solo gestionar la entidad sino también gobernarla, esto es, cumplir con la misión, los valores y la ética de la institución. Por tanto, el gobierno corporativo tiene como misión principal establecer las responsabilidades de la junta encargada de dirigir la ONG, así como establecer el resto de comités de apoyo para favorecer un funcionamiento transparente; esto es, ha de tenerse en cuenta desde el establecimiento de normas y el procedimiento a seguir al tomar cualquier decisión de tipo corporativo hasta la elección de los mecanismos para asegurar su correcta evaluación.

Los objetivos del “buen gobierno” permiten a la dirección de la empresa mostrar las buenas prácticas emprendidas en la gestión de los recursos económicos y humanos dispuestos para alcanzar los fines sociales. Según Codorniu y Rincón (2009:31), los objetivos de un buen gobierno pueden resumirse en tres grandes áreas: gestionar con una visión estratégica de acuerdo con los principios de eficacia y eficiencia; gestión financiera y de recursos humanos responsable y establecimiento de una actitud responsable en las obligaciones legales. Esto es, un comportamiento transparente de la toma de decisiones, basadas en criterios éticos, justos y morales, al impedir cualquier conflicto de intere-

ses que pudiera producirse y una gestión responsable orientada a incrementar la calidad de las prestaciones de los beneficiarios de sus actuaciones. Así, por ejemplo, destaca para el caso de las fundaciones la Ley 4/2008 del código civil de Cataluña, que establece la incompatibilidad de las funciones de dirección y ejecutiva en el seno de la organización. Esta separación de funciones garantiza la independencia en la ejecución de las mismas al mismo tiempo que incrementa la transparencia y la imagen de la entidad. No obstante, la transparencia que se exige a estas entidades recae individualmente sobre cada uno de sus responsables. En concreto, sobre la honorabilidad de sus actuaciones, su ética individual y profesional, su nivel formativo y el grado de compromiso con la entidad.

Por otro lado, los órganos de gobierno deben velar por conseguir la máxima transparencia de la entidad, no solo porque la mayor parte de recursos que manejan son ajenos, sino por el factor clave para conseguir la supervivencia de la ONG, **la credibilidad**. Sin ella, la confianza de la sociedad y de las instituciones públicas desaparecería. No obstante, la actual etapa de globalización supone efectos no previstos para una ONG por actuaciones desfavorables o no responsables de las mismas entidades; esto es, si los medios de comunicación descubren un fraude o algún tipo de corrupción en una ONG, con independencia del objetivo social de la misma o la ubicación geográfica, la destrucción de la credibilidad y la reputación del conjunto de ONG quedará en entredicho. Asimismo, las notas definitorias de estas entidades, en especial la ausencia de ánimo de lucro y la inexistencia de accionistas a los que maximizar su valor, implica generar confianza entre sus usuarios a través de maximizar la información sobre las actuaciones de la organización y especialmente la responsabilidad en la actuación de sus gestores.

Una de las herramientas con las que cuenta toda entidad para transmitir seguridad y confianza a sus socios y a la sociedad son los **códigos éticos o de conducta**. Estos códigos recogen un conjunto de principios y valores éticos y de responsabilidad que deben servir para guiar las actuaciones del colectivo. Las ONG pueden hacer uso de ellos para garantizar la transparencia de su gestión y su funcionamiento hacia la sociedad, pero en especial a sus socios y a las instituciones públicas. Sin embargo, para García

Alonso (2007), la problemática de estos valores se encuentra en la falta de sistemas de evaluación que permitan medir el nivel de cumplimiento de los mismos por parte de entidades independientes.

La Unión Europea lleva trabajando desde el año 2005 en la elaboración de medidas destinadas a incrementar el nivel de transparencia de las ONG. En concreto, la Dirección General de Justicia, Libertad y Seguridad de la Comisión Europea publicó el 22 de julio de 2005 un borrador sobre el “código de Conducta para Organizaciones no Lucrativas con el fin de Promover Buenas Prácticas de Responsabilidad y Transparencia”. Entre la información que se propone que deben de facilitar las ONG en sus códigos de conducta para incrementar su transparencia destaca cuatro elementos:

1. La elaboración y el mantenimiento de un **manual básico de identificación** de la ONG, en que se incluya información relevante sobre descripción de la estructura organizativa, especificando el tamaño de la entidad y la existencia de sistemas de control financiero interno; descripción de las áreas geográficas donde los fondos son transferidos y la identidad de quien los recibe; lista de todos los propietarios, directores y responsables de todos los proyectos y sus responsabilidades; así como un listado de todas las cuentas bancarias. Este último listado, así como la documentación relativa a las personas, permanecería en una sección confidencial dentro de la propia ONG.
2. Elaboración de un **informe anual financiero** de ingresos y gastos, especificando la forma en que se ha financiado cada proyecto y cómo la consecución de los mismos ha promovido la consecución de los objetivos generales de la organización. Esta información estará disponible para todas las instituciones públicas y gubernamentales. Toda esta información deberá guardarse durante al menos cinco años.
3. Por otro lado, todas las ONG deben de conocer a sus beneficiarios, donantes y ONG asociadas, lo que implica intensificar los **procedimientos para verificar la identidad** y la honestidad de sus receptores y donantes.
4. Finalmente, para aquellas entidades que mejoren su nivel de transparencias, se plantea la posibilidad de desarrollar un

distintivo a nivel europeo que reconozca a estas entidades.

Sin embargo, el principal problema con el que se encontró este borrador de recomendación fue la justificación de su creación, basada en el argumento del uso de las ONG como forma de financiación de grupos terroristas y de otro tipo de abusos criminales, y, por otro lado, la falta de diálogo con las propias entidades implicadas. De hecho, la reacción de la EU Civil Society Contact Group, que integra seis de las más importantes plataformas ONG no tardó en producirse. Los argumentos de esta entidad se centran en la exclusividad del aspecto financiero que muestra el legislador a la hora de asegurar la transparencia de las entidades.

Otro de los problemas es la incapacidad para establecer un sistema unificado, dada la multitud de campos y actividades cubiertas por las ONG, tales como la cultura, la educación, la asistencia sanitaria, la pobreza, la cooperación al desarrollo, el medioambiente, etc. Así, las ONG de Desarrollo cuentan con su propio Código de Conducta a través de la suscripción de dicho documento por el colectivo de ONGD españolas. En el documento se establecen los principios, actuaciones e identidad que deben seguir todas las ONGD que quieran integrarse en la Coordinadora de ONGD española (CONGDE). Por tanto, es necesario el establecimiento de unos valores y criterios mínimos que deben ser aceptados por el conjunto de las ONG, con independencia del cometido formal de su actividad, que permitan el establecimiento de un código de identidad común a todas las ONG para favorecer su consideración y reconocimiento como colectivo representativo de la sociedad civil, al mismo tiempo que deben desarrollarse códigos éticos especializados atendiendo a la idiosincrasia específica de cada entidad. En esta última tendencia es posible encontrar el código ético para las ONG humanitarias o las de medio ambiente.

Herranz (2007:60-61) propone un **Código de Conducta** para todas las ONG basado tanto en la propia conducta de las ONG como en el código de las Buenas Prácticas de las Fundaciones, la Declaración sobre Identidad Cooperativa, el Libro Verde Europeo y las AccountAbility 1000, entre otros. Así, el Código que propone se basa en el establecimiento de siete principios básicos, en concreto:

1. Pertinencia, en cuanto a las necesidades sociales, coherencia con su finalidad y

profesionalidad, pese a la gratuidad del servicio.

2. Autonomía política y financiera, sin sometimientos en su toma de decisiones.
3. Transparencia en sus actuaciones y en sus cuentas.
4. Gestión socialmente responsable (igualdad de oportunidades y sostenibilidad de las actuaciones).
5. Captación de recursos basada en criterios éticos y de respeto a la imagen de la entidad y de sus beneficiarios.
6. Constitución de la ONG basada en la continuidad y la estabilidad de sus actuaciones.
7. Universalidad en su funcionamiento y favorecimiento de alianzas entre ONG.

Uno de los apartados de este Código de Conducta propuesto es el relativo a la captación de recursos basada en el respeto a la imagen, esto es, una actuación de marketing responsable y alejado de una publicidad ambigua que juegue con los sentimientos de los donantes. Las ONG deben de tratar de escapar de las imágenes más impactantes y llamativas para tratar de captar la atención de sus potenciales socios, ya que puede inducirse a un error respecto al objetivo final de las actuaciones de la ONG.

Finalmente, para tratar de medir la eficiencia de los gobiernos corporativos es necesario recabar información de las medi-

das adoptadas por la ONG en este sentido. Así, Ricardo Mejía (2006) establece un cuestionario para tratar de medir la excelencia de los Gobiernos Corporativos de una ONG. En concreto, utiliza, entre otras, las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la junta definidas las calificaciones que deben tener los miembros de la junta y el director ejecutivo de la ONG?
- ¿Se tiene un Código de Buen Gobierno? ¿Se revisa con frecuencia?
- ¿Se evalúan anualmente tanto a los miembros de la Junta como al director ejecutivo?
- ¿Aprovechan los miembros de la junta sus relaciones y posicionamiento social para difundir y acreditar las actividades de la institución?

A nivel internacional, destaca el “Código de Ética y conducta para las ONG” desarrollado por la Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales (WANGO). Este código de conducta se inspira en los códigos de conducta de las ONG existentes en diversas partes del mundo, entre los que destacan el “Association of Fundraising Professionals Code of Ethical Principles and Standards of

Menores como reclamo en la publicidad

La ONG Intervida ha venido empleado desde 1993 como reclamos publicitarios imágenes y fotografías de niños discapacitados o con alguna minusvalía, cartas y dibujos infantiles, felicitaciones de Navidad, etc. En síntesis, campañas de publicidad dirigidas directamente al corazón de los ciudadanos. Sin embargo, estos ciudadanos no tienen la certeza de que sus aportaciones estén totalmente destinadas a los niños apadrinados, sino que, por el contrario, son víctimas de la denominada publicidad engañosa, tal como pusieron de manifiesto los auditores de la Fundación Lealtad. Los informes sobre Intervida corresponden a los años 1998-2002. En su último informe, los auditores de la Fundación Lealtad aseguraban que eslóganes como “Depende de ti” acompañando de la fotografía de un niño, “pueden inducir a error a los donantes, ya que el llamamiento suele estar referido a la necesidad de apadrinamiento de los niños y no se especifica que los proyectos se destinan al desarrollo integral de una comunidad”. Este consejo fue considerado por los responsables de la ONG, ya que, a partir de ese momento, el eslogan cambió por “Un puente entre vidas”, aunque no se sustituyeron las imágenes de menores y la ONG continuó con sus reclamos habituales de captación de nuevos donantes: carta de un niño en busca de padrino, el envío de un escrito o un trabajo manual efectuado supuestamente por el niño y una felicitación por Navidad.

Extraído y adaptado de: [http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Publicidad/ambigua/menores/reclamo/elpepusoc/20070404elpepusoc_2/Tes \(04/04/2007](http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Publicidad/ambigua/menores/reclamo/elpepusoc/20070404elpepusoc_2/Tes (04/04/2007)

Professional Practice” o el “Code of Conduct BBB Wise Giving Alliance’s Standars for Charity Accountability”, entre otros. Este código, aplicable a las ONG que enfocan sus programas con carácter internacional, incide en la ausencia de lucro de las instituciones; la independencia de cualquier gobierno; la necesidad de organización interna de las entidades (junta directiva, directores, etc.); su capacidad de independencia y autogobernanza; y la voluntariedad tanto de los miembros del equipo directivo y de sus retribuciones.

Por otro lado, otro de los aspectos a los que más atención presta este código es a la evaluación periódica (cada dos o tres años) tanto de la misión de la organización y de sus actividades. En concreto, se ha de evaluar si las actividades que se realizan son coherentes con la misión actual de la entidad, la eficiencia de los programas en cuanto al logro de los objetivos, los resultados de los beneficiarios de los programas, así como el coste de los programas en relación a los resultados alcanzados.

La gestión interna de los recursos: los recursos económicos y financieros

Otra de las mayores dificultades con que se encuentran estas entidades es la obtención y el mantenimiento de la financiación para sus infraestructuras y el desarrollo de sus proyectos. Nuevamente, la transparencia y la calidad informativa, conseguida a través de todos los sistemas reglamentaria y legalmente establecidos así como el favorecimiento del ejercicio de evaluaciones y de controles que permitan un profundo conocimiento de la entidad, permitirán un mejor acceso al mercado de recursos, ya sean dinerarios o humanos.



La composición del pasivo de las ONG hace que posean una elevada cantidad de compromisos a devolver ya sea con entidades privadas, pero especialmente con públicas, a través de las **subvenciones** recibidas. Estos compromisos implican aumentar los informes para que pueda comprobarse que realmente los recursos se dirijan a los fines para los que se cedieron los fondos. No obstante, como paso previo antes de analizar los medios de evaluación existentes sobre el funcionamiento de las ONG, es necesario conocer quiénes son los usuarios de su información: administraciones públicas, socios y voluntarios, entidades financieras y los medios de comunicación.

1. Las ONG suelen firmar convenios con las **Administraciones Públicas**, que financian total o parcialmente la ejecución de determinados proyectos. En otras ocasiones se conceden subvenciones, en función de los presupuestos disponibles. Por tanto, un primer agente son las **instituciones públicas**, tanto de las regiones/países donde esté domiciliada la entidad, como de aquellas en las que se llevan a cabo las actuaciones.

Así, es destacable mencionar en este punto la ley 38/2003 General de Subvenciones, que ofrece un tratamiento jurídico homogéneo independientemente del tipo de actividad subvencionada, esto es, son las bases reguladoras de cada convocatoria las que establecen la forma en la han de adaptarse a los preceptos de la ley. No obstante, la homogeneidad de la aplicación de los preceptos, hace que la misma no esté proporcionando una respuesta adecuada a la especificidad del sector no lucrativo. Medina Rey (2006) afirma que esta homogeneidad en el sector de las ONG está acarreado múltiples problemas, motivo por el cual el Foro del Tercer Sector, formado por diversos colectivos de ONG, entre ellos Acción Social, CONGDE, la plataforma de Organizaciones de Infancia, la coordinadora de Voluntariado, el consejo de la Juventud y la Red Española de Lucha contra la Pobreza, solicitaron al gobierno una revisión legal del texto para que se adecue a la realidad y las necesidades propias de las ONG. Además de cumplir con los requerimientos de esta ley, ciertas ONG, como las de desarrollo o de cooperación, deben pasar por ciertos procesos más específicos de calificación,

por parte de las administraciones públicas, para poder optar a la financiación. No obstante, lo que subyace de esta ley con independencia del tipo de subvención concedida, es la aplicación estricta de la norma, con el fin de asegurar la máxima transparencia y control en la gestión de la ONG, ya sea a través de la justificación documental de cada una de las partidas de gastos, el cumplimiento de trámites especiales, así como la verificación de que correcta aplicación de los fondos otorgados a las finalidades estipuladas. Es más, en caso de que la administración detecte la aparición de irregularidades tanto en la justificación de los gastos como en la aplicación de los destinos, podrá solicitar la devolución de los fondos concedidos inicialmente.

Así, a modo de ejemplo, puede comprobarse cómo en la Resolución de 10 de febrero de 2010, de la Presidencia de la **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo** (AECID), por la que se convocan subvenciones a las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo para la realización de proyectos de cooperación para el desarrollo, incluidos los de Educación para el Desarrollo en España, es posible encontrar en su clausulado las siguientes condiciones y obligaciones por parte de los beneficiarios:

- Ingresar el importe total de la subvención en una cuenta bancaria abierta específicamente a nombre de cada proyecto subvencionado.
- Realizar el proyecto que fundamenta la concesión de la subvención en el plazo, forma, términos y condiciones establecidos.
- Presentar en el plazo de 45 días naturales, contados desde el día siguiente a la finalización del periodo anual de ejecución, un informe anual de seguimiento.
- Justificar ante la AECID el cumplimiento de los requisitos y condiciones, así como la realización de la actividad y el cumplimiento de la finalidad que determinaron la concesión de la subvención.
- Someterse a las actuaciones de comprobación, seguimiento y evaluación que efectúe el órgano concedente y las empresas auditoras contratadas por el mismo, así como al control financiero

que corresponde a la Intervención General de la Administración del Estado y al Tribunal de Cuentas.

- Conservar los documentos justificativos de la aplicación de los fondos recibidos, en tanto puedan ser objeto de las actuaciones de comprobación y control por el órgano concedente y las empresas auditoras contratadas por el mismo, así como de las actuaciones de control financiero que corresponden a la Intervención General de la Administración del Estado y de las previstas en la legislación del Tribunal de Cuentas.
2. Un segundo agente son los **socios**. Estos se encargan de abonar periódicamente sus cuotas, con independencia de su participación voluntaria en la ejecución o en la dirección de los proyectos. Es necesario que de forma periódica se les suministre información de la forma en que gestionan el efectivo confiado. Asimismo, hay que tener en cuenta cómo las ONG han desarrollado códigos éticos con el objetivo de garantizar que las aportaciones que se reciben de estos agentes privados no proceden de actividades ilegales o contrarias a la misión de las propias ONG. Destaca en este punto la elaboración de un código ético por parte de Greenpeace, junto con otras 10 ONG (Aministía Internacional, Oxfam o Save the Children), llamado **Carta de Responsabilidades**, diseñado para mejorar la gestión y garantizar la transparencia, tanto a nivel interno como externo de las organizaciones que lo suscriban. Dentro de esa carta, destaca el apartado relativo a la rendición de cuentas, cuyo detalle se presenta en el cuadro de la página siguiente.
 3. En tercer lugar se encuentran las **entidades e instituciones productivas privadas**. Normalmente, la relación existente con las empresas privadas es a través del denominado **mecenazgo y patrocinio**. Estas se encargan de facilitar a las ONG los medios e infraestructuras que necesiten a cambio de que estas promocionen su marca. Para las empresas participantes esta es una buena forma de mejorar su imagen de marca, pero siempre que la ONG actúe de forma honesta y de acorde a sus objetivos, ya que de detectarse actuaciones ilegales podría perjudicarse seriamente la imagen de la empresa promocionada.
 4. En cuarto lugar se posicionan las **entidades financieras**. La mayor parte de la tesoro-

Extracto de la Carta de Responsabilidades de las ONG Internacionales (apartado de principios). Abril de 2007

Rendición de cuentas: cumpliremos los requisitos pertinentes de gobierno, contabilidad financiera y rendición de cuentas en todos los países en los que estemos establecidos o en los que contemos con actividades. Al menos una vez al año presentaremos un informe sobre nuestras actividades y resultados. En dichos informes se recogerán los siguientes aspectos, relativos a la organización en cuestión: misión y valores; objetivos y resultados alcanzados en los programas y en la defensa de los intereses; impacto medioambiental; estructura y procesos de gobierno, así como los cargos de la oficina principal; principales fuentes de financiación, procedente de empresas, fundaciones, gobiernos y personas físicas; resultados financieros; conformidad con la presente Carta; y datos de contacto.

Auditoría: los informes anuales se elaborarán en conformidad con las leyes y prácticas pertinentes y podrán ser auditadas por un revisor de cuentas públicas independiente y cualificado, cuyo dictamen acompañará al informe mencionado.

Exactitud de las informaciones: cumpliremos los estándares generalmente aceptados de exactitud técnica y honestidad en la presentación e interpretación de datos y estudios, utilizando estudios independientes y haciendo referencia a ellos.

ería de las ONG se recibe a través de las entidades financieras de forma indirecta, esto es, actúan como canalizadoras de las cuotas aportadas por los socios, los recursos financieros de las empresas o de las subvenciones recibidas por las administraciones públicas. Solo de forma excepcional las relaciones con las entidades bancarias se producen por la obtención de préstamos directos.

5. Finalmente, los **medios de comunicación**. Estos serán los encargados de transmitir el conjunto de actuaciones y resultados de las ONG entre la **sociedad**. Del conocimiento y la reputación que los *mass media* otorguen a una ONG mayor será la predisposición de los ciudadanos a colaborar, bien regularmente mediante el pago de cuotas, o bien a través de donaciones esporádicas.

Todos estos usuarios buscan **transparencia de la información**, la cual se logra con la elaboración y la presentación de las cuentas por parte de las ONG. Por tanto, queda de manifiesto que la transparencia de las entidades no solo se consigue mediante la presentación de las cuentas anuales, como cualquier entidad empresarial, sino que, dadas las peculiaridades de sus usuarios, el plano informativo debe ir más allá de la mera agregación de las principales partidas contables y *ratios* económico-financieras. Debe suministrarse algún estado o reporte en el que se detalle su programa de actividades. Este reporte tendría

que contener como mínimo: cómo se ha llevado a cabo la ejecución de los distintos programas, medios y recursos dispuestos, relación de gastos incurridos, responsables de la ejecución, lugar y fecha de la realización, identificación de los destinatarios, entidades participantes, y cuantía de las ayudas recibidas en caso de haberlas solicitado.

En concreto, las *accountability* (Cutt y Murray; 2000) es la forma en que la literatura internacional ha denominado al binomio presentación de cuentas anuales y transparencia de las mismas, esto es, la capacidad de informar de forma periódicamente y permanente, cuantitativa y cualitativamente, de todas las políticas y decisiones de la empresa así como la capacidad de someter a un control riguroso y veraz todos los registros disponibles de la entidad. Por tanto, el concepto incide no solamente en la obligación de la presentación de las cuentas, sino en la responsabilidad con las que estas se presentan, más allá de la mera información de corte económico o legal. No obstante, para poder ofrecer todo tipo de información a los *stakeholders* es necesario un comportamiento responsable, por parte de los máximos responsables de las entidades, y comprometido con el establecimiento de sistemas de recogida de información.

La rendición de cuentas por parte de una ONG debería contener al menos información de las cinco áreas siguientes (Vernis, 2001:36):

1. **Información financiera y fiscal:** con detalle del uso que hace la entidad de las aportaciones recibidas y el cumplimiento de las obligaciones fiscales y contables.
2. **Información de gestión:** demostración de una utilización eficiente y eficaz en el manejo de los recursos financieros.
3. **Información sobre las principales actividades:** detalle de la forma de realizar sus actividades y proyectos, así como demostración del nivel de calidad alcanzado en su ejecución y optimización alcanzada en los resultados para sus beneficiarios.
4. **Información directiva:** composición de los miembros del consejo de administración y de los miembros que trabajan en labores directivas y administrativas en la ONG.
2. **Información de carácter estratégica:** detalle de la forma en que la institución destina los recursos financieros y técnicos al cumplimiento de la misión social.

El Comité de Auditoría

Entre las funciones de la Junta General de cualquier ONG debe darse prioridad, además de a la fijación de unos objetivos realistas a medio-largo plazo y a la consecución de unos fondos necesarios que permitan el desarrollo del conjunto de proyectos, al seguimiento y evaluación de las tareas habituales tanto administrativas como operativas. Por esta razón, una de las “best-practices” detectadas en la ONG que operan en países desarrollados es la existencia de un comité de apoyo a la junta directiva que se encargue de esta evaluación. A este comité se le denomina el **Comité de Auditoría**.

Entre las funciones asignadas a este Comité de Auditoría destacan las siguientes (KPMG):

- Velar por que la estructura de control interno de la ONG este diseñada para garantizar la eficiencia en el desarrollo de las operaciones, la credibilidad de la información financiera y el cumplimiento de la diversa normativa aplicable a la entidad (contable, tributaria, laboral, etc.).
- Evaluación de los controles internos de la ONG, entre los que se encuentran la aprobación del presupuesto anual, así como el establecimiento de medidas frente a diversos problemas de liquidez.

Si se pretende aumentar la claridad y la transparencia de la información financiera y

contable, la auditoría de los estados financieros debe ser realizada por auditores externos e independientes de la entidad. Estos agentes se encargarán de identificar y documentar todos los riesgos de la ONG, a efectos de tomar medidas de control que permitan su seguimiento. Entre los riesgos objeto de minimización destacan los riesgos contables financieros, asociados a errores en el proceso de contabilización de la información, deterioro de la imagen-reputación de la entidad, asociado a decisiones inadecuadas o inoportunas por la propia ONG o por parte de sus directivos, riesgos de liquidez, de crédito, etc.

Otra de las funciones encargada a este comité es el control de los flujos de efectivo que se produzcan en la entidad, en especial la entrada/salida de recursos de las cuentas bancarias de la entidad. Es recomendable el uso de recibos con numeración correlativa de forma electrónica, así como la existencia de dobles firmas para poder realizar pagos o retirar fondos de las cuentas corporativas. Asimismo, debe controlarse permanentemente todos los movimientos que se produzcan y tener identificado en todo momento el responsable de la operación y la partida/proyecto que genera el movimiento de efectivo.

La evaluación externa de las ONG: transparencia informativa a través de las auditorías

Auditoría de las cuentas anuales de las ONG.

El mecanismo normativo

La normativa comunitaria, en particular la española, obliga a las ONG a depositar y presentar sus cuentas con carácter anual ante un organismo público, que suele depender de las comunidades autónomas. No obstante, las obligaciones difieren en función de la forma jurídica elegida para su constitución, esto es, asociación o fundación.

Si la forma elegida por la ONG para desarrollar sus actividades es a través de la figura de la fundación, existe la obligación de presentar sus cuentas al **Protectorado de Fundaciones** de la Comunidad en la que este registrada, según establece el régimen contable de las fundaciones regulado por la **Ley 50/2002 de 26 de diciembre**. Las cuentas anuales (de conformidad con lo establecido en el **Plan General de Contabilidad** Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre) y en su caso el informe de auditoría, que han de ser

aprobadas en el plazo de seis meses desde el cierre del ejercicio por el Patronato de la Fundación, deberán presentarse ante el Protectorado de Fundaciones dentro de los diez días hábiles siguientes a su aprobación. Las fundaciones están obligadas a rendir sus cuentas anualmente al Protectorado, que deberá verificar si los recursos económicos de la fundación han sido aplicados a los fines fundacionales, así como examinará la adecuación formal de las cuentas a la normativa vigente. Una vez registradas se procederá a depositarlas en el Registro de Fundaciones, de libre acceso para cualquier persona interesada. Estos requisitos son esenciales para poder disfrutar del régimen fiscal especial previsto para las entidades sin fines lucrativos.

El contenido de las cuentas es similar al de cualquier entidad mercantil, esto es, lo integran el balance de situación, la cuenta de resultados, el estado de flujos de efectivo y la memoria. El formato apenas presenta grandes diferencias, salvo la cuenta de resultados donde se detalla en mayor medida los temas relativos a las subvenciones percibidas (dada la importancia de esta rúbrica respecto al total de ingresos), el detalle de los gastos por destino, y la separación de los ingresos y gastos de la actividad en función del fin de

los mismos (lucrativos o no). Por otro lado, la memoria, además de completar, ampliar y comentar la información contenida en el balance y en la cuenta de resultados, incluirá las actividades fundacionales, los cambios en sus órganos de gobierno, dirección y representación, así como el grado de cumplimiento del plan de actuación.

Otras de las obligaciones del Patronato, es la de elaborar y remitir al Protectorado, en el último trimestre del ejercicio, un plan de actuación que contenga las actuaciones y objetivos que se prevean desarrollar a lo largo del próximo ejercicio. Dicho plan contendrá información clara y detallada de los siguientes aspectos: de cada una de las actividades (propias y mercantiles), de los gastos e ingresos y otros recursos estimados para cada una de ellas, así como cualquier otras referencias que permitan verificar el grado de realización de cada actividad y objetivos.

Por otro lado, se determina que en función del volumen de ingresos de la fundación y el número de trabajadores las cuentas deberán estar previamente auditadas por un experto independiente externo. En concreto, las fundaciones tienen la obligación de auditar sus cuentas, cuando durante dos ejercicios consecutivos concurren a la fecha de cierre de las mismas, dos de las siguientes circunstancias:

El caso Intervida

Desde finales del año 2003, la fiscalía del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña investigó el posible fraude, así como las irregularidades detectadas en el apadrinamiento de niños de la ONG Intervida. Esta asociación, que cuenta con más de 300 000 padrinos en España –pagando una cuota cercana a los 250 euros al año por apadrinamiento–, se encarga de la asistencia sanitaria, así como de la construcción de hospitales y escuelas para los países de América Latina menos desarrollados.

Las sospechas de la fiscalía se basaban en el posible fraude de los directivos de la ONG al desviar el dinero de los donatarios a su patrimonio personal, en concreto, el desvío a empresas inmobiliarias, de fármacos y constructoras de más de 45 millones de euros procedentes del apadrinamiento de niños de Guatemala y Perú. Aunque la ONG negó tal circunstancia, los investigadores del caso descubrieron cómo detrás de Intervida existía todo un entramado de empresas destinadas a fines totalmente distintos al apadrinamiento y constituidas con la obtención de un lucro económico. Entre ellas llama la atención la sociedad Edpyme, dedica a conceder créditos con garantía hipotecaria al mismo interés que los bancos tradicionales. Aunque según la normativa española esta situación no es ilegal, pero es necesario que se registre y contabilice su existencia.

La fiscalía aludió que el Patronato nunca debatió ni acordó la creación de tal entramado empresarial, ni analizó la transmisión de dinero desde la fundación a las empresas. Por su parte, Intervida aseguró que desde el primer año de funcionamiento tenía auditadas sus cuentas sin ningún tipo de irregularidad, no solo en España, sino en el resto de países donde desarrolla proyectos. Asimismo, la ONG argumentó que la fiscalía comprobó el funcionamiento de las empresas de Intervida a raíz de una denuncia de un antiguo empleado de Intervida en Perú, despedido por prácticas deshonestas. Este empleado fue denunciado por la ONG por administración desleal, estafa y falsedad en documento, cargos por los que fue condenado.

Fuente: *El País*, 04/04/2007

- El total del activo supere los 2.400.000 euros.
- El importe neto anual de la cifra de negocios (de la actividad propia más, en su caso, de su actividad mercantil) sea superior a los 2.400.000 euros.
- El número medio de trabajadores durante el ejercicio sea superior a 50.

No obstante, estas cifras no son iguales para todas las comunidades autónomas. Así, por ejemplo, en el caso de Cataluña el importe de la cifra de negocios y el valor de los activos se sitúa en tres millones y medio de euros. También tienen obligación de auditar sus cuentas cuando se reciban subvenciones o ayudas con cargo a los presupuestos de las Administraciones Públicas o a fondos de la Unión Europea, por un importe total acumulado de 600.000 euros. En este caso deberán auditarse las cuentas anuales correspondientes al ejercicio en que se recibieron tales ayudas, así como los ejercicios en los que realizaron las operaciones o ejecutaron las inversiones correspondientes a las citadas ayudas o subvenciones. Igualmente, se requiere una auditoría de las cuentas cuando durante un ejercicio económico hubiesen realizado obras, gestión de servicios públicos, suministros, consultoría y asistencia y servicios a las Administraciones Públicas, por un importe total acumulado superior a 600.000 euros, y este represente más del 50% del importe del volumen anual de ingresos por la actividad propia más, en su caso, la cifra de negocios de su actividad mercantil.

Por otra parte, si la ONG está constituida como una asociación deberá presentar sus cuentas en el Registro de Asociaciones de la Comunidad en la que se encuentre inscrita. Los criterios y requisitos para la obligación de tener que realizar una auditoría externa sobre sus cuentas anuales son las mismas que las enunciadas para el caso de las fundaciones.

Finalmente, destacar en el caso de las de las ONG de desarrollo, los controles y el seguimiento al que son sometidas por parte de la **Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)** al firmar algún tipo de convenio a largo plazo con una ONG. Esta entidad no solo se encarga de verificar los principales registros contenidos en las cuentas anuales, además se centra la atención en la gestión de las ayudas y la eficiencia en la utilización de la misma, en términos de gastos y repercusión social.

El establecimiento de mecanismos voluntarios de control externos

El cumplimiento de la normativa en relación con la formulación de las cuentas anuales y demás formalismos legales no resulta suficiente para garantizar la transparencia de una ONG. Por ejemplo, si el organismo público correspondiente encontrará algún tipo de irregularidad en la información depositada por el ONG, este no puede iniciar por el mismo ningún tipo de proceso, sino que se debe acudir a otras entidades con capacidad sancionadora. No obstante, la elevada carga de trabajo de los Registros de Asociaciones, como el Protectorado de Fundaciones, dificulta que estos puedan realizar un análisis exhaustivo de las cuentas de las ONG en ellos registradas, ya que, además, deben de vigilar las cuentas de todo tipo de asociaciones y de fundaciones, desde un partido político a una asociación de antiguos alumnos. Por tanto, para reforzar y transmitir esta condición entre sus socios y la ciudadanía se han desarrollado en los últimos tiempos mecanismos voluntarios de control por parte de entidades privadas. Si una ONG decide acogerse voluntaria a estos mecanismos estará transmitiendo una poderosa señal de calidad, transparencia y seguridad, que a largo plazo le reportará un incremento de su reputación, especialmente entre sus potenciales donantes.

Una de las grandes preocupaciones de cualquier agente en el momento de buscar una ONG en la que confiar para hacer cualquier tipo de donación (dineraria, en especie, periódica o irregular) es conocer si realmente los recursos aportados llegarán a sus destinatarios finales y que porcentaje de cada euro aportado. Esta pregunta siempre se plantea cuando se busca una ONG, pero en especial estos aspectos han sido considerados en las últimas catástrofes causadas por los maremotos del sudeste asiático o el terremoto en Haití, ante la aparición de oportunistas.

Con el fin de fomentar la confianza de la sociedad en las ONG, en especial las dedicadas a labores humanitarias y de desarrollo, se constituyó, por un grupo de donantes, en el año 2001 la **Fundación Lealtad**. Esta se encarga de suministrar de forma gratuita a particulares y a empresas información independiente y objetiva, en base a una metodología de evaluación homogénea, de más 100 ONG españolas, con el objetivo de facilitar la toma de decisión y el seguimiento de la ONG elegida.

Esta fundación analiza la transparencia y las buenas prácticas de gestión de las ONG en

función de una metodología basada en el cumplimiento de nueve principios, basados en las demandas de la sociedad actual y en la aplicación de modelos similares en otros países desarrollados, en concreto, EE. UU. y Reino Unido. No obstante, desde esta fundación se alerta que estos principios no son ni una normativa de obligado cumplimiento ni un sistema de calificación de ONG, sino que simplemente contribuye a guiar al donante en su elección de una ONG responsable. En concreto, los nueve principios son los siguientes:

1. Principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno.
2. Principio de claridad y publicidad del fin social.

3. Principio de planificación y seguimiento de las actividades.
4. Principio de comunicación e imagen fiel en la información.
5. Principio de transparencia en la financiación.
6. Principio de pluralidad en la financiación.
7. Principio de control en la utilización de los fondos.
8. Principio de presentación de las cuentas y cumplimiento obligaciones legales.
9. Principio de promoción del voluntariado.

En la tabla 3 se presenta de forma resumida los nueve principios de valoración, los objetivos específicos que se tratan de conse-

Tabla 3

Valoración de transparencia y buenas prácticas de gestión

Principios	Objetivo	Variables de medición						
Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno	Garantizar correcto funcionamiento del órgano de gestión de la ONG	Órgano de gobierno posee más de 5 miembros	Reunión dos veces al año de más del 50% de los miembros del consejo	Todos los miembros asisten a una reunión al cabo de un año	Acceso público del curriculum vitae de los miembros del equipo directivo	Menos del 40% de los miembros recibe ingresos de la entidad	Renovación de los miembros con periodicidad	Mecanismos públicos para evitar conflictos de intereses
Claridad y publicidad del fin social	Garantizar la coherencia entre actividades previstas y reales	El fin social identifica claramente su campo de actividad		Todas las actividades están encaminadas a la obtención de fin social			El fin social es de fácil acceso para el público	
Planificación y seguimiento de las actividades	Anticipar cambios y adaptarse al entorno	Existencia de un plan estratégico de la organización	Planificación aprobada por el órgano de gobierno	Los programas siguen una línea de trabajo específica	Sistemas de control y seguimiento interno	Informes de seguimiento finales justificativos y de los proyectos	Existencia de procesos de selección de proyectos	
Comunicación e imagen fiel en la información	Fidelizar base social (socios, voluntarios)	Las actividades promocionales reflejan los objetivos de la entidad		Una vez al año se informa a los donantes sobre las actividades		Correo electrónico y web institucional	Disposición público memoria de actividades y económica anual	
Transparencia en la financiación	Mejora del clima de confianza al dar a conocer los medios de financiación	Actividades de captación de fondos será público	Publicidad de los principales financiadores	Publicidad de la imputación de los fondos recibidos caña año	Recogida de datos según ley protección de datos	Criterios de selección y entidades colaboradoras	Existencia clausulas de cesión de logros no confidenciales	
Pluralidad en la financiación	Independencia del financiador	Los ingresos privados son superiores al 10% del total			Diversificación de los financiadores Ninguno supera el 50% del total			
Control en la utilización de los fondos	Diseñar políticas de asignación de gastos y criterios de selección	Distribución de los gastos de funcionamiento	Detalle proveedores y organizadores de la actividad	Presupuestos plurianuales de ingresos y gastos	Ausencia de recursos excesivos dos últimos años	Ausencia de estructura financiera desequilibrada	Inversiones según prudencia razonable	Sistemas de seguimiento de los fondos de donantes
Cuentas anuales y obligaciones legales	Verificación de las cuentas expertos independientes	Acreditación del cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales			Elaboración de cuentas según el PGC de entidades sin fines lucrativos			
Promoción del voluntariado	Forma de control y crítica interna positiva	Promoción de la participación de los voluntarios		Definición de aquellas actividades a desarrollar por voluntarios		Plan de formación para los voluntarios		Aseguramiento de los voluntarios

Fuente: www.fundacionlealtad.org/web/jsp/colabora/particulares/principios.jsp

Ejemplo de ONG y detalle de su información disponible en la red

Logo: aecc Asociación Española Contra el Cáncer

Usuari: Contraseña:

¿Olvidaste la contraseña? [regístrate](#)

Busqueda

INICIO NOSOTROS SOBRE EL CÁNCER TE AYUDAMOS INVESTIGACIÓN RED SOCIAL COLABORA **SOCIOS** VOLUNTARIOS SALA DE PRENSA

Estás en: Inicio > Socios > Las cuentas claras

Socios

- ¿Quieres ser socio?
- Te interesa
- Participa
- Las cuentas claras**

Las cuentas claras

El control y evaluación de la gestión de los fondos es riguroso y constante.

La aecc cumple todos los requisitos que la Fundación Lealtad exige para otorgar el "Certificado de Transparencia y Buenas Prácticas" de las ONG.

Además las cuentas de la aecc son sometidas anualmente a un Informe de Auditoría Anual realizado por Deloitte.

Las cuentas anuales del ejercicio 2009 expresan, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de Asociación Española Contra el Cáncer al 31 de diciembre de 2009, de conformidad con principios y normas contables generalmente aceptados en la normativa española que resultan de aplicación.

Aplicación de fondos de la asociación (en %) 2009

Categoría	Porcentaje
Captación de fondos	22,86%
Diagnóstico precoz	15,06%
Prevención	12,06%
Psicología asistencial	12,01%
Investigación	9,68%
Patológicos	9,99%
Servicios sociales	8,81%
Gastos generales	5,35%
Voluntariado	5,05%

guir con cada uno de ellos, así como los criterios específicos y variables, cuantitativas y cualitativas, empleadas para medir el grado de cumplimiento de cada principio. Es destacable como este conjunto de principios recoge información de todos los ámbitos de actuación de las ONG, desde la perspectiva de dirección y gestión interna de los recursos y los proyectos (órganos de gobierno, criterios de selección de proyectos y beneficiarios, etc.) hasta la perspectiva de ejecución externa, ya sea a través de la búsqueda de fuentes de financiación o en la realización de actividades formativas para el mejor aprovechamiento de las capacidades de los voluntarios. Esta amplitud de miras permite satisfacer las necesidades de información de todos los agentes interesados en el funcionamiento de las ONG.

Por tanto, de manera similar a una organización empresarial, se analiza en primer lugar la composición y el grado de compromiso de los máximos responsables de las ONG, en función del tiempo que dedican a la gestión y representación de la entidad, así como la coherencia económica de sus funciones, expresada en términos de remuneración. En segundo lugar, de forma descendente, se analiza la singular "cadena de va-

lor" de las ONG, esto es, desde la elección del objetivo social, el establecimiento de criterios específicos de selección de proyectos, la obtención de los recursos financieros, las tareas de promoción y comunicación, la ejecución de las actividades a desarrollar por los voluntarios y otras entidades cooperantes y finalmente el seguimiento de forma continuada de las programas puestos en marcha.

De esta forma, una vez que el órgano de gobierno se encuentra adecuadamente establecido, su primera obligación es la de dar a conocer los valores de la ONG y el fin social que se pretende corregir o alcanzar con sus actuaciones. Para lograr este objetivo es necesario que las ONG se involucren e interactúen con los medios de comunicación y, especialmente, con el desarrollo de las nuevas tecnologías. La disposición de un espacio corporativo en la red o la creación de perfiles en portales de difusión masiva les permitirán fidelizar una importante base social de socios y voluntarios, al mismo tiempo que transmiten los objetivos de la entidad. No obstante, estas actuaciones deben ser coherentes con una adecuada planificación estratégica, que permita anticiparse a los cambios y amenazas latentes en el entorno, así como con una estricta política de selección de proyectos.

Uno de los puntos fuertes de esta metodología es la relativa a la transparencia alcanzada por la entidad en la captación de la financiación. Para la Fundación Lealtad, la transparencia se logra a través de un proceso público, tanto en la captación de los recursos económicos, la publicidad periódica de los fondos recibidos cada año, así como en el conocimiento público de los criterios empleados por la ONG para seleccionar a las entidades colaboradoras. Además, para evitar una alta dependencia de la entidad a un único financiador y tratar de reducir el riesgo de liquidez, se considera como un factor importante la no acumulación de más del 50% en una sola fuente de financiación, así como la disposición de una fuente de recursos financiero no dependiente exclusivamente del sector público, ya que cuanto mayor sea el grado de participación de la financiación ajena mayor serán los incentivos de la junta general de la ONG y de sus responsables por realizar una gestión eficiente de los recursos aportados.

Por otro lado, esta metodología se centra en sus últimos principios en la capacidad de evaluación de las medidas adoptadas y los recursos dispuestos a través de la existencia de controles internos, ya sean de selección de las

inversiones, de las cuentas anuales, políticas financieras, así como en los procesos de formación y especialización tanto de los cooperantes profesionales como de los voluntarios. En especial, destaca a nivel financiero-económico el establecimiento de medidas de seguimiento del total de gastos efectuados y del grado de efectividad de los presupuestos y a nivel social destaca el grado de retención de voluntarios, así como la existencia de programas específicos destinados a mejorar la formación del personal de voluntariado.

Igualmente, desde esta fundación se enumeran una serie de recomendaciones y sugerencias que ha de considerar cualquier agente, ya sea particular o empresas, que desee colaborar con una ONG. En concreto se establece el derecho a solicitar información de carácter detallado y con regularidad, en la que se describa tanto los programas como la información de carácter financiero de la entidad.

En cuanto a los principales incipientes que pueden destacarse de esta valoración y metodología de la Fundación Lealtad, cabe destacar, por un lado, la falta de totalidad de cobertura de su informe, ya que apenas contempla algo más de 100 ONG, la de mayor dimensión y trascendencia por su tamaño y

El caso Anesvad

El 8 de marzo de 2008 fue detenido el entonces presidente de la Fundación Anesvad, por una supuesta apropiación indebida de 4,6 millones de euros. De igual manera que con el caso Intervida, uno de los empleados de la ONG interpuso una demanda contra la fundación. Una grabación mostraba a un ex empleado reclamando más de 220.000 euros para no desvelar las presuntas anomalías de la fundación. El chantaje se produjo después de que dos directores de la ONG se hubieran apropiado indebidamente de más de 980.000 euros, desviando fondos a una cuenta inactiva de la fundación. Este trabajador, al enterarse de la operación, quiso formar parte de la misma. No obstante, los dos implicados acabaron firmando una autoinculpación de lo sucedido, acordando devolver el dinero por una pena de nueve meses sin entrar en cárcel. Sin embargo, un año de investigaciones de la Fiscalía de Delitos Económicos supuso la detención del entonces presidente de Anesvad.

Por otro lado, la nueva sede de Anesvad ha sido vista por muchos donantes como un símbolo de ostentación, poco acorde con los valores de la fundación. Estas instalaciones podrían haber supuesto un desembolso de unos 9 millones de euros. Según el testigo judicial aportado por el albacea de uno de los donatarios a la fundación, en el testamento de su representado se dejaron 11 millones de euros a Anesvad en 2005, de los que el entonces presidente de Anesvad se hizo con uno de ellos a través de una cuenta abierta a su nombre. Esta cantidad se encontraba depositada en Suiza. Esa cantidad iba a transferirse a España a través de la creación de una sociedad de inversión, aunque la operación no culminó debido a la detención.

Por otro lado, el servicio especial de prevención de blanqueo del Banco de España comunicó al juzgado que no se habían desviado 3,4 millones de euros de fondos de dos sociedades de las que era administrador único (Equi Cursos y Remuneror). Se trata de fondos de inversión de alto riesgo. En el primero depositó más de dos millones de la fundación, en el otro más de un millón de su propiedad. Gamarra esperaba capitalizar el dinero inmovilizado, tanto el de la ONG como el suyo propio, asegura. No hubo trasvases de capital entre esas sociedades.

Fuente: www2.noticiasdealava.com/ediciones/2008/03/03/sociedad/euskadi/do3eus14.855194.php

volumen de operación y socios. Esto hace que la radiografía que se obtenga de las ONG no sea del todo exacta, ya que posiblemente las ONG de menor envergadura apenas puedan cumplir con la mayoría de los principios establecidos. Por otro lado, la metodología no contempla las medidas concretas que se están desarrollando en el trabajo de las ONG, esto es, se limita a la verificación de aspectos de corte contable, financiero y de laboral, pero sin profundizar en la gestión integral de las ONG en el uso y gestión de sus recursos.

Por otro lado, destaca la herramienta elaborada por la Coordinadora de ONG para el desarrollo para la evaluación de la transparencia de las entidades, así como de las medidas del buen gobierno emprendidas. A través de una batería de indicadores objetivamente verificables es posible conocer el grado de transparencia de una entidad. En concreto, los indicadores de transparencia recogen los aspectos más significativos de los órganos de gobierno y ejecutivo de la ONG, su misión, valores, así como de su planificación y rendición de cuentas. Por su parte, los indicadores sobre el Buen Gobierno inciden más detalladamente en la gestión económica, las personas y los socios locales y otros grupos de interés. La labor de evaluación corresponde a un auditor, que irá verificando el cumplimiento de cada uno de los indicadores propuestos en cada una de los bloques temáticos. Con carácter general, esta labor debe ir acompañando a la auditoría de cuentas que se realiza anualmente en la entidad.

Este procedimiento resulta voluntario hasta el año 2012. A partir de esa fecha, todas las organizaciones que sean miembro de la Coordinadora deberán pasar de forma obligatoria esta evaluación, así como enviar a la Coordinadora los resultados del informe. A modo de ejemplo, se presenta a continuación alguna de los indicadores recogidos en el documento “Indicadores de transparencia y buen gobierno (Versión ONGD)” de la CONGDE.

a. Indicadores de transparencia: en el bloque relativo a la planificación y la rendición de cuentas se definen diez indicadores, sus finalidades, las fuentes de información necesarias así como el grado de importancia del indicador. En concreto destacan los siguientes indicadores:

- “Las cuentas anuales de la organización auditadas en el caso de las organi-

zaciones que deben pasar auditoría externa obligatoriamente, son accesibles al público en general”. Su finalidad es dar a conocer el estado de las cuentas anuales de la organización fundamentalmente a través de la web siendo el grado de importancia de “inexcusable cumplimiento”.

- “La organización reporta a la Coordinadora la distribución del origen y aplicación de los fondos del periodo siguiendo los criterios que establece la coordinadora”. Su finalidad es dar a conocer el destino de los fondos, siendo la fuente de información el Informe anual de la Coordinadora de ONGS y manteniendo un grado de importancia relevante.

b. Indicadores de buen gobierno:

- “Existe un presupuesto anual de ingresos y gastos aprobado por el órgano de gobierno”. Su finalidad es asegurar la viabilidad económica de la planificación operativa, y la fuente de información son las actas de reunión del órgano de gobierno en la que se apruebe los presupuestos de ingresos y gastos. El grado de importancia es de “inexcusable cumplimiento”.
- “Se realiza una auditoría externa de las cuentas anuales siempre que el volumen de ingresos haya superado los 300.000 €”. Se trata de responder a los criterios de transparencia y buena gestión establecidos por el Código de conducta. La fuente de información es el Informe de auditoría externa del último ejercicio cerrado.

Conclusiones

A largo del presente capítulo se ha explorado en los medios y mecanismos legales-normativos, así como voluntarios, con los que cuentan las ONG para mejorar su transparencia y legitimidad a nivel económico y social. Estos mecanismos, además de permitir una gestión más eficiente de los recursos escasos financieros y humanos de los que disponen, contribuyen a incrementar su credibilidad frente al conjunto de usuarios de información de las mismas, en especial de sus socios y de las instituciones financieras públicas prestamistas.

En concreto, los principales beneficios del establecimiento de medidas responsa-

bles en todas las actuaciones de las ONG se pueden resumir en dos: la **generación de confianza** para todos los agentes interesados en los resultados y objetivos alcanzados, a través del diseño de los sistemas de información bidireccionales y con una retroalimentación permanente con los socios y voluntarios, así como reforzar la **legitimidad y la credibilidad** necesarias de la entidad ante el conjunto de la sociedad, las administraciones e instituciones públicas y los medios de comunicación. Estas actuaciones han conseguido situar el nivel de confianza de las ONG por encima de otras entidades, tales como los partidos políticos o los sindicatos.

Los instrumentos que son utilizados por las organizaciones para transmitir la información pueden clasificarse atendido al canal elegido para su transmisión así como el tipo de destinatario. Así, con un **carácter formal** y con un sentido económico-financiero, destacan las cuentas anuales, las memorias de actividades, reglamento de régimen interior, informes sobre proyectos acabados y grado de avance de los iniciados. De otro lado, con un **carácter informal** y dirigido a la sociedad y los medios de comunicación destacan las publicaciones y anuncios, así como la presencia de la ONG en Internet a través de su propia página o portal corporativo. No obstante, los esfuerzos de la ONG deberían dirigirse a potenciar los contenidos en estos sitios web, no limitándose solo a la presentación de los objetivos y la misión de la entidad sino ofreciendo una completa y rigurosa información económica sobre el manejo de los fondos de los que disponen y el grado de eficacia en la consecución de los diferentes proyectos.

A nivel voluntario destacan la elaboración y la asunción de los **principios de códigos éticos** por parte de las principales ONG internacionales en dos grandes áreas: la gestión de los recursos basada en principios de eficiencia y responsabilidad ante las obligaciones legales. De esta forma se logra introducir criterios éticos, justos y morales en la gestión de las ONG. Un claro ejemplo de obligación legal es el que se deriva de la aplicación de la “ley general de subvenciones”, ya que en caso de que se detecten irregularidades en la justificación de los gastos o en la aplicación de los destinos, se podrá solicitar la devolución de los fondos otorgados. Por otro lado, para garantizar la eficacia de los códigos y sistemas de buen gobierno es

necesario el establecimiento de unos **principios básicos mínimos** asumibles por todas las ONG y desarrollar **códigos específicos** según las diferentes tipologías de actuaciones de las ONG. Asimismo, desde la Unión Europea se plantea la posibilidad de desarrollar distintivos de calidad que identifiquen a aquellas entidades que realmente mejoren su nivel de transparencia.

3.2. La responsabilidad social corporativa en los sindicatos

Los sindicatos han desempeñado un papel importante en los años de consolidación de nuestra democracia, favoreciendo un mayor equilibrio de fuerzas entre los agentes económicos protagonistas, dando soporte a la parte más débil en la relación empresa-trabajador.

Las asociaciones sindicales apoyan públicamente las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, como se puede observar a través de la aprobación en 2007 por parte de la Comisión de Seguimiento y Evaluación del Diálogo Social formada por el Gobierno, CEOE, CEPYME, CC OO y UGT del documento La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Diálogo Social. También se

muestra este apoyo en la creación de iniciativas como el Observatorio RSE por parte de UGT¹², la realización de Jornadas de debate sobre Responsabilidad Social Empresarial¹³, y el propósito de impulso e intervención en las políticas de Inversión Socialmente Responsable. Entre sus objetivos se encuentra el de promover la participación sindical en los espacios de RS de las empresas, para tratar de potenciar los criterios sociales y laborales en estas prácticas de RSC.

En las tres ediciones del Informe de RSC, se ha defendido la oportunidad, e incluso la urgencia, de que nuestras empresas incorporen prácticas y políticas de Responsabilidad Social, que aporten, entre otras cosas, formas de gestión de las personas y equipos más adaptadas al exigente entorno actual, que les hagan más partícipes en las metas de la organización y en la toma de decisiones. En definitiva, pasar de la vía del enfrentamiento entre trabajadores y directivos, a la vía de la cooperación y objetivos compartidos. Caminar hacia la idea de que solo a través del compromiso mutuo, entre trabajadores y directivos, y de compartir un interés común, definido en términos de hacer sostenible el éxito y la supervivencia empresarial en el medio y largo plazo (longevidad de la empresa), seremos capaces de aproximarnos a los niveles de solidez que muestran otras economías de nuestro entorno, capaces de crecer de una forma más sostenible y de resistir mucho mejor los efectos de los *shocks* adversos.

Las empresas y sus directivos tienen ante sí, por tanto, un reto difícil pero necesario; pero en la idea de que el compromiso debe ser mutuo, y de que los trabajadores son también parte fundamental de la empresa, también es un asunto que les atañe y para el

“Los objetivos esenciales que desde la perspectiva de nuestro sindicato nos planteamos son:

1. Evitar la vinculación de voluntariedad con unilateralidad.
2. Evaluación de las actuaciones en materia de RSC a debatir con los sindicatos y ampliación del conocimiento sindical de los compromisos de RSC.
3. Potenciar los criterios sociales y laborales en las políticas y prácticas de RSC (derechos sindicales, negociación colectiva, igualdad, formación, salud laboral...).
4. Intervenir en las políticas de Inversión Socialmente Responsable (fondos de pensiones, códigos éticos de negociación colectiva...).
5. Concepción de la RSE como un tema importante de la negociación colectiva y de la acción sindical y sociopolítica de nuestra organización.
6. Impedir la utilización de la RSE con criterios corporativos que pretenden desdibujar la negociación colectiva.
7. Apostar por la creación de espacios de RSE con participación sindical en el seno de las empresas”.

Juan Jesús Arteaga Lorenzo (CC OO)

II Foro Internacional de la Cultura de la Prevención en el lugar de trabajo, La Laguna, Mayo 2010

¹² UGT: Observatorio RSE (<http://www.observatorio-rse.org.es>).

¹³ Las Jornadas sobre RSE del 13 de octubre son un ejemplo de ello.

que se precisa de su contribución. La supervivencia y longevidad de la empresa requiere que todos los agentes que la forman remen una misma dirección, y en este sentido, el papel que pueden desempeñar los sindicatos, en tanto que actúan tomando decisiones en representación de los trabajadores, es también crucial. Así, en una realidad económica tan difícil como la actual, reflexionar sobre las prácticas responsables de las agrupaciones sindicales, y lo que cabría esperar de sus acciones volcadas hacia lo que puede entenderse como su responsabilidad social, resulta una perspectiva poco habitual, pero que resulta complementaria y necesaria.

Que los sindicatos analicen su propia actividad con una perspectiva de RSC, como organizaciones que son, puede servir al propósito de mejorar la opinión que tienen los ciudadanos sobre dichas organizaciones. Y es que, aunque los sindicatos tienen su razón de ser en la necesidad de equilibrar fuerzas defendiendo los intereses de la parte en principio más débil de la relación, el trabajador, la percepción de los ciudadanos sobre la actuación responsable de los sindicatos no parece excesivamente clara, si se atiende a encuestas del CIS según las cuales los españoles no asocian a los sindicatos con los temas más generales de la justicia económica y social¹⁴.

Determinar cuáles serían los elementos de su comportamiento responsable es complejo. Entre ellas cabría incluir aquellas que cualquier tipo de organización debería respetar, como la transparencia en la financiación y uso de los fondos, o la salvaguarda del principio de igualdad de género en el reparto de funciones internas y de la capacidad de decisión, entre otras. Pero, en el contexto actual, y dado que su razón de ser es la defensa de los derechos de trabajadores, podrían considerarse claves dos aspectos que se revisan a continuación:

1. Contribuir a mejorar la empleabilidad de los trabajadores.
2. Actuar en verdadera representación del conjunto de la población activa.

Empleabilidad: la gran sacrificada en tiempos de crisis

Es un hecho incuestionable que la crisis económica se está saldando en la economía española con durísimos ajustes sobre el empleo, muy superiores a los que se han producido en

las economías de nuestro entorno para una perturbación adversa de similar o incluso mayor intensidad. Esta vía de ajuste ante la crisis ha supuesto en nuestro país que en tan solo dos años más de 2 millones de personas hayan perdido sus puestos de trabajo, periodo en el que la tasa de paro se ha duplicado, hasta alcanzar algo más del 20% de la población activa. La empleabilidad ha sufrido así un duro revés. Esta situación, que marca una diferencia fundamental de España frente a los países de nuestro entorno y que otorga unos tintes especialmente dramáticos a la crisis, tendría con una alta probabilidad dos causas principales, según señala el Banco de España en su Boletín Económico de julio-agosto de 2009: a) nuestros mecanismos de determinación de salarios; b) nuestros sistemas de protección al desempleo.

Sin duda, estos dos elementos tienen lugar por la confluencia de factores diversos y las acciones y decisiones de distintos agentes económicos, entre los que hay que señalar a las empresas y organizaciones empresariales, a los responsables públicos y, también, a los sindicatos, que poseen una alta capacidad de influencia en las negociaciones y acuerdos alcanzados. Por ello, una actividad sindical orientada a buscar soluciones que logren encontrar la intersección con la realidad empresarial del momento, que resuelvan algunos de los problemas y deficiencias que presentan nuestros sistemas de gestión empresarial y de relaciones laborales, que a continuación se exponen, resultaría vital para afrontar el problema de la empleabilidad. Aunque, desde luego, no suficiente, dado que el cúmulo de dificultades de nuestro sistema productivo pasa por la necesidad de acompañar cualquier cambio en las relaciones laborales por las necesarias reformas en el sistema crediticio, entre otros, que fortalezca nuestro tejido empresarial.

Formación de salarios y convenios colectivos

Pese a la crudeza de la crisis y a la dramática destrucción de empleo en los últimos trimestres, los salarios no solo no han disminuido en nuestro país, sino que incluso han aumentado tanto en términos nominales como reales. Ello deja al descubierto la existencia de una elevada rigidez en el mecanismo de determinación salarial de nuestra economía que, por otra parte, no es novedosa,

¹⁴ Richards A (2008). El sindicalismo en España. Laboratorio de Alternativas, Documento de trabajo 135/2008.

que se manifiestan con especial intensidad en España en comparación con lo que sucede en otros países europeos y de la OCDE, según se muestra en diversos estudios.

Así, según Izquierdo y Cuadrado (2009)¹⁵, el 97,5% de las empresas encuestadas declara que nunca ha reducido ni congelado los salarios en términos nominales. Y en la tabla 4 se observa que la rigidez que enfrentan las empresas españolas para reducir los salarios reales es muy alta, la segunda de Europa tras Bélgica. Estos resultados pueden indicar que las empresas tienen más dificultades a la hora de ajustar sus costes laborales a través de los salarios cuando se enfrentan a las perturbaciones negativas del entorno.

La rigidez salarial también se evidencia en revisiones poco frecuentes, poca sensibilidad a los cambios en las condiciones económicas (comparado con sus socios europeos) y vínculo muy estrecho con la evolución de la inflación.

En España, aproximadamente el 70% de las empresas aplican una política de formación de salarios que tiene en cuenta, ya sea

de forma directa ya de forma indirecta, la evolución de la inflación, siendo esta cifra muy superior a la que muestran la mayoría de los países europeos. Para el 54% de empresas españolas existe una relación directa y automática con la inflación pasada o esperada, siendo del 20% en el promedio de la zona euro. Como se puede observar en la tabla 5 España es, junto con Bélgica, el país con mayor incidencia de la indiciación salarial (70% de los trabajadores cubiertos) y un alto predominio de la indiciación automática, sobre todo en relación con la inflación pasada, en lugar de la esperada.

Hacer un énfasis excesivo en ligar la evolución de los salarios a la evolución de la inflación y establecer cláusulas de revisión en los convenios, con el argumento de garantizar el poder adquisitivo de los trabajadores, puede dificultar la viabilidad de las empresas y con ello la probabilidad de mantener o encontrar empleo. Un vinculación de los salarios más estrecha con medidas de productividad, ayudaría a las empresas (y por tanto a la economía en su conjunto) a ser más competitivas y favorecería la empleabilidad.

Tabla 4

Rigideces para la disminución de salarios reales (Porcentaje de empresas afectadas por la rigidez salarial)

País	Rigidez para disminuir salarios reales
Austria	9,8
Bélgica	98,2
República Checa	11,7
Estonia	4,4
España	54,8
Francia	8,2
Grecia	20
Hungría	11,2
Irlanda	8,2
Italia	1,7
Lituania	10,8
Holanda	N.D.
Polonia	6,9
Portugal	9
Eslovenia	23,5
Total	16,8
Países del euro	20,3
Países fuera del euro	8,5

Fuente: BCE (2009) New Survey Evidence on Wage Setting in Europe, Febrero.

¹⁵ Izquierdo, Cuadrado (2009). La encuesta sobre formación de salarios de las empresas españolas. Boletín Económico del Banco de España. Marzo.

Por otra parte, el análisis de la frecuencia de las revisiones salariales reflejadas en la tabla 6 también es ilustrativo, en la medida en que una menor frecuencia de cambio lleva aparejada un menor grado de flexibili-

dad. Los cambios salariales que están relacionados con la evolución de la inflación ocurren una vez al año en el 85% de las empresas, mientras que las variaciones que están asociadas a la antigüedad del trabaja-

Tabla 5

Política de ajuste de los salarios base a la inflación: datos europeos comparativos. % de trabajadores cubiertos

(Porcentajes)	Política de ajuste de salarios base a la inflación					Nivel de indización del país ¹⁶
	Automática		Informal		Total	
	Pasada	Expectativa	Pasada	Expectativa		
Austria	9	1	9	3	22	VL
Bélgica	98	0	0	0	98	H
República Checa	7	5	28	24	59	No
Alemania	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	27	No
Estonia	3	2	35	21	54	No
España	38	16	11	5	70	H
Francia	9	2	21	8	33	VL
Grecia	15	5	12	10	43	No
Hungría	7	4	14	6	31	No
Irlanda	6	3	19	10	30	No
Italia	1	0	3	1	6	VL
Lituania	7	4	24	13	48	N.D.
Polonia	5	2	17	6	31	VL
Portugal	3	6	13	29	52	No
Eslovenia	20	3	32	5	60	L
Total	13,2	3,9	12,7	6,9	35,3	
Países del euro	16,3	4,1	9,7	5,5	34,2	
Países fuera del euro	5,5	3,2	19,8	10,2	37,6	

Fuente: Druant M, Fabiani S, Kezdi G, Lamo A, Martins F, Sabbatini R. (2008): How are firms' wages and prices linked: survey evidence in Europe, mimeo (WDN). Tomado de: BCE (2009) New Survey Evidence on Wage Setting in Europe, February.

Tabla 6

Frecuencia de cambios salariales en las empresas españolas

	Cambios salariales ligados a		
	La inflación	La antigüedad	Otros motivos
Más de una vez al año	3,7	3,9	6,8
Una vez al año	84,9	22,4	33,1
Una vez cada dos años	1,6	2,5	1,7
Menos de una vez cada dos años	0,6	13,3	3,6
No sabe no contesta	9,1	57,9	54,7

Fuente: Izquierdo y Cuadrado (2009): "La encuesta sobre formación de salarios de las empresas españolas" Boletín Económico del Banco de España, Marzo.

¹⁶ Nivel de indización de Du Caju P, Gautier E, Momferatou D, Ward-Warmedinger M (2008). Insitutional features of wage bargaining in 23 European countries, the USA and Japan. Working Papers del Banco Central Europeo, N.º 974:

VL: muy bajo (menos del 25% de los trabajadores están cubiertos por las cláusulas iniciación de salarios); L: bajo (entre el 26% y el 50% están cubiertos); H: alto (entre el 76% y el 100% están cubiertos).

dor o a otros motivos son menos frecuentes, y que más de un 50% de las empresas no informa de un determinado patrón sobre la frecuencia de los cambios salariales.

La tabla 7 ilustra el reducido impacto que tienen las condiciones externas del mercado laboral en la determinación del salario contratado en nuestro país. Así, España es, junto con Austria y Eslovenia, la que presenta un menor porcentaje de empresas que tienen como principal motivo a la hora de fijar salarios de contrato las condiciones externas del mercado laboral: menos de un 5% lo hacen.

Las peculiaridades del comportamiento de los salarios en nuestro país adquieren aún más relevancia si se tiene en cuenta el peso mayoritario que tienen los costes salariales sobre el total de los costes empresariales. Como se puede ver en el gráfico 6 su importancia relativa repunta desde 2008.

En la medida en que los salarios se determinan principalmente a través de negociación colectiva y puesto que los sindicatos son las organizaciones que representan formalmente a los trabajadores en la negociación, sus posturas, junto con las de las organizaciones empresariales, resultarán fundamentales en el comportamiento y forma de determinación futura de esta variable. De hecho, el alcance de la negociación colectiva en nuestro país y sus nume-

rosas singularidades, resultan aspectos básicos para comprender el rígido proceso de formación de salarios de la economía española.

Olivier Blanchard, economista jefe del Fondo Monetario Internacional, ha advertido que “el restablecimiento de su competitividad [de España, Grecia y Portugal] puede necesitar grandes sacrificios, como una bajada de los salarios”.

Fuente: *El País*, 2-2-2010.

“La presente situación sugiere la necesidad de una reforma del mercado laboral y una moderación de los salarios, sobre todo deben de dejar de indexar los mismos [al objetivo de inflación]”, declaró el presidente del Banco Central Europeo, Jean Claude Trichet, durante su intervención en el Foro Nueva Economía celebrado en Madrid el 22 de enero de 2009. Además, señaló que el coste del sistema de protección laboral en España es “excesivamente oneroso” para los empresarios.

Fuente: *El Economista*, 22-6-2009.

Tabla 7

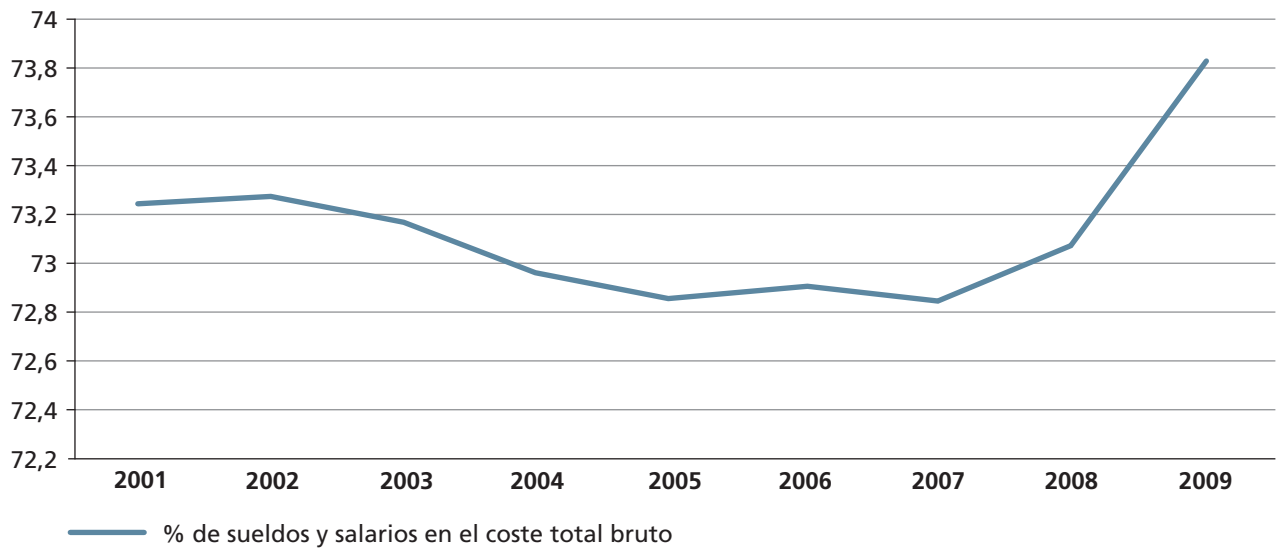
Importancia de las condiciones externas del mercado laboral en la determinación del salario contratado

País	% empresas
Austria	7,3
Bélgica	14
República Checa	13
Estonia	32
Francia	32,5
Grecia	26,5
Hungría	11,6
Irlanda	26,9
Italia	13,1
Lituania	41,6
Holanda	12,3
Polonia	50,5
Portugal	23,3
Eslovenia	8,3
España	4,4

Fuente: Galuscák, K. et al. (2010): “The determination of wages of newly hired employees. Survey evidence on internal versus external factors”, BCE, Working Paper N.º1153, Febrero.

Gráfico 6

Importancia relativa de los costes salariales



Fuente: Datos INE.

La negociación colectiva y salarios en España

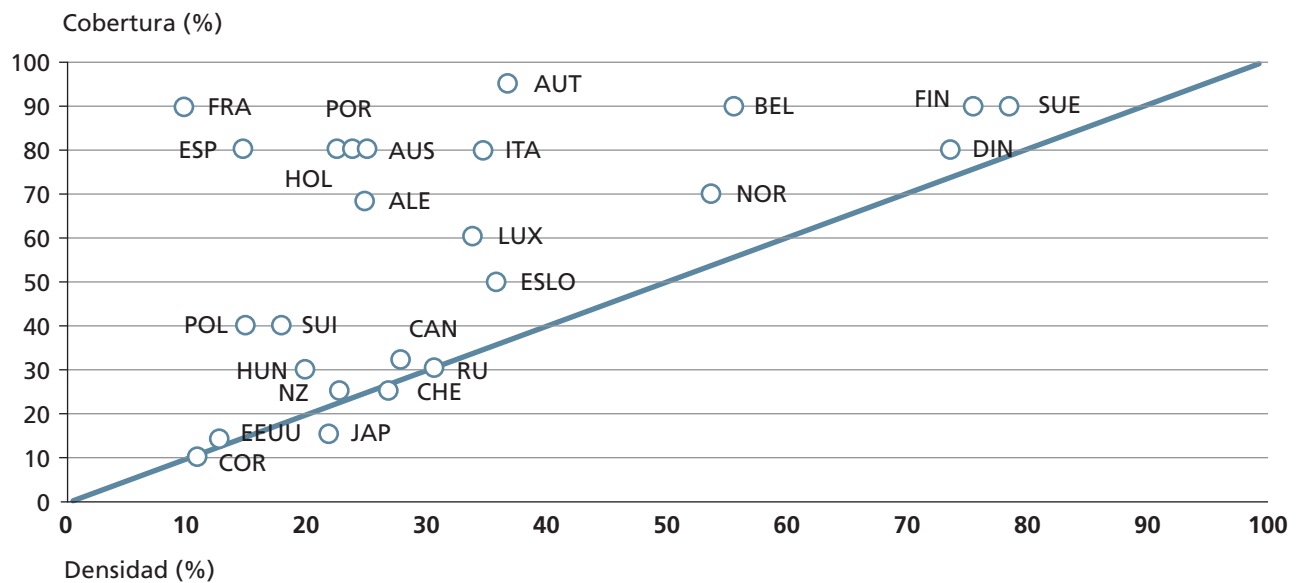
Una de las primeras peculiaridades de la negociación colectiva en nuestro país es el hecho de que, pese al muy escaso porcentaje de trabajadores afiliados a organizaciones sindicales (más adelante se volverá sobre este tema), el grado de cobertura de

la negociación colectiva (porcentaje de trabajadores afectados) es de los más elevados (gráfico 7).

Entre las razones por las que existe esta gran diferencia entre el número de participantes activos en la negociación y los que se ven afectados por ella hay que destacar las

Gráfico 7

Densidad sindical frente a cobertura de la negociación colectiva



Fuente: Tomado de Banco de España (2009). Boletín Económico Julio Agosto.

que se reseñan a continuación (Banco de España 2009 y Bote Álvarez, 2010)¹⁷:

En primer lugar, el principio de **eficacia general automática**, que establece que todo convenio de ámbito superior a la empresa debe ser aplicado a todas las empresas y todos los trabajadores que formen parte del ámbito geográfico y sectorial correspondiente, aunque no hayan participado en procesos de negociación, lo que permite explicar el nivel elevado de cobertura de la negociación colectiva (véase la última columna de la tabla 8).

En segundo lugar, la prórroga automática o “ultraactividad”, que prolonga lo pactado en un convenio más allá de su periodo de vigencia hasta el momento en el que se llegue a un nuevo acuerdo. Como consecuencia de ello, la duración media de vigencia del convenio colectivo en España es de 2,5 años, de las más altas de la Europa, lo que evidentemente dificulta la posibilidad de adaptación rápida de los salarios ante situaciones cambiantes.

En tercer lugar, el principio de **legitimidad para negociar**, que aplica el criterio de mayorías electorales para así delimitar los representantes de los trabajadores que forman parte de los comités negociadores. Esta forma de selección de los negociadores deja fuera a determinados grupos de trabajadores (entre ellos los desempleados, los temporales y los de muy pequeñas empresas), lo que introduce sesgos en los intereses defendidos en las negociaciones que perjudican a los colectivos infrarrepresentados (sobre la cuestión de la representatividad se hablará más adelante), y una excesiva tensión sobre los salarios negociados.

En cuarto lugar, también hay que destacar las denominadas **cláusulas de descuelgue**, que son las que establecen las condiciones que permiten que una empresa con dificultades no aplique lo pactado en un convenio sectorial. Estas suelen ser muy restrictivas, lo que impide su aplicación práctica, incluso para casos con situaciones muy negativas, lo que dificulta la supervivencia de muchas empresas, prin-

cialmente en situaciones económicas como la actual, y dificulta que las empresas puedan ajustar salarios, o tal vez jornadas, a los cambios negativos del entorno económico.

En quinto lugar, hay que referirse a las **cláusulas de garantía salarial**, que cubre los salarios de las posibles desviaciones entre las previsiones de inflación y la inflación efectiva o real (lo que se relaciona con la cuestión de la indización tratada con anterioridad).

Junto a lo anterior hay que considerar los **ámbitos de negociación**, es decir, el grado de centralización y de coordinación. En España existe predominio en los convenios colectivos de ámbito superior al de la empresa, en concreto, de los convenios sectoriales con un ámbito geográfico provincial. Los sectoriales-nacionales representan un cuarto del total y los autonómicos tienen una importancia del 10%, al igual que los de ámbito empresarial¹⁸. Teniendo en cuenta datos del Banco de España¹⁹, el convenio colectivo vigente en un 83,1% de las empresas es de ámbito sectorial, aunque en las empresas más grandes lo más común es el convenio de empresa. Mientras que en la industria los convenios colectivos de ámbito empresarial abarcan a un total del 21,5%, en los servicios abarcan un 13,6%.

La negociación a nivel de empresa se vincula con una mayor flexibilidad, pues da más margen a la empresa para reaccionar a circunstancias económicas específicas. Como se ha visto, la mayoría de las empresas aplican convenios de ámbito mayor, lo que dificulta su adaptación a las necesidades de la propia organización y de sus trabajadores. Ello tiene una fuerte influencia en los costes laborales de las empresas, especialmente en los salarios, que se fijan teniendo poco en cuenta la realidad de cada empresa y sus necesidades, lo que puede llevar a situaciones peligrosas para la supervivencia de la empresa y, por tanto, a hacer peligrar los puestos de trabajo.

El sistema español de negociación colectiva se puede describir como un sistema de grado de centralización intermedio. Existe evidencia²⁰ de que los sistemas de negociación colectiva muy centralizados, como el

17 Banco de España (2009). El funcionamiento del mercado de trabajo y el aumento del paro en España. Boletín Económico. Julio-agosto 2009.

18 Banco de España (2009). El funcionamiento del mercado de trabajo y el aumento del paro en España. Boletín Económico. Julio-agosto 2009.

19 Izquierdo y Cuadrado (2009). La encuesta sobre formación de salarios de las empresas españolas. Boletín Económico del Banco de España. Marzo.

20 Calmfors L. y Driffill J. (1988). Bargaining structure, corporatism, and macroeconomic performance. Economic Policy. 6, p. 13-61.

caso de los países escandinavos, y los sistemas muy descentralizados, como los anglosajones, son capaces de generar tasas de paro bajas, mientras que sistemas como el español provocan tasas de paro más altas, pues introducen mayor rigidez salarial. Esto se debe a que en los sistemas muy centralizados en el ámbito nacional favorecen la coordinación, es decir, fomentan que las organizaciones sindicales y empresariales puedan ponerse más fácilmente de acuerdo para reducir los efectos negativos de las decisiones, que cuando se realizan en ámbitos inferiores al nacional. Por su parte, en el caso de los sistemas muy descentralizados, las partes negociadoras anticipan que los aumentos excesivos de salarios se traducirán en desventajas de costes para las empresas²¹.

Sin embargo, también hay que tener en cuenta que nuestra peculiar estructura empresarial, con un fuerte predominio de empresas pequeñas, podría dificultar la eficacia de un sistema muy descentralizado

basado sobre todo en los convenios de ámbito empresarial, puesto que podría dar lugar a que una gran parte de los trabajadores no quedan cubiertos por negociación colectiva alguna, como señalan García Serrano, Malo y Pérez Infante (2010).

Algunos estudios concluyen que cuanto mayor es la cobertura de negociación colectiva, mayor resulta ser la tasa de paro. Sin embargo, estos efectos sobre el paro de una mayor presencia de los sindicatos son menores cuando hay mayor competencia en el mercado de bienes y mayor coordinación de la negociación colectiva. De hecho, cuanto mayor es la presencia sindical y menor la coordinación de la negociación colectiva, más aumenta la tasa del paro ante perturbaciones tanto por el lado de la demanda como de la oferta²².

Los datos evidencian que España es uno de los países europeos en los que la negociación colectiva cubre con mayor amplitud a sus trabajadores (tabla 8) y en el que el grado de centralización es intermedio (tabla 9).

Tabla 8

Negociación colectiva de salarios: nivel y cobertura

País	% de empresas con acuerdo de negociación colectiva			% de trabajadores cubiertos por la negociación colectiva
	Nivel de empresa	Nivel superior a empresa	Cualquier forma	
Austria	23,3	96,2	97,8	94,5
Bélgica	35,3	97,9	99,4	86,3
República Checa	51,4	17,5	54,0	50,2
Alemania	8,2	51,6	59,7	ND
Estonia	10,4	3,4	12,1	8,7
España	16,9	83,1	100	96,8
Francia	58,7	98,8	99,9	67,1
Grecia	20,8	85,6	93,4	91,0
Hungría	19,0	0,0	19,0	18,4
Irlanda	18,1	48,2	54,2	29,4
Italia	42,9	99,6	99,6	92,2
Lituania	23,1	0,8	24,4	15,6
Holanda	30,1	45,4	75,5	67,6
Polonia	21,4	4,7	22,9	19,3
Portugal	10,0	58,9	62,1	90,0
Eslovenia	25,7	74,3	100	ND
Total	33,1	65,4	76,5	63,4
Países del euro	35,7	87,7	94,7	83,3
Países fuera del Euro	26,3	6,0	27,7	24,1

Fuente: Babecky, J. P. et al (2008): "Downwards Wage Rigidity and Alternative Margins of Adjustment: Survey Evidence from European Firms". Tomado de: BCE (2009) New Survey Evidence on Wage Setting in Europe, February.

21 Bentolila S. y Jimeno J.F. (2002). La reforma de la negociación colectiva en España. FEDEA.

22 Bentolila S. y Jimeno J.F. (2002). La reforma de la negociación colectiva en España. FEDEA.

Tabla 9

Grado de centralización del proceso de negociación colectiva (1 significa máxima centralización y 7 máxima descentralización)

País	Puntuación	Puesto
Reino Unido	5,7	18
Francia	4,8	87
Portugal	4,4	106
España	4,0	115
Suecia	3,3	124
Finlandia	3,2	125
Alemania	2,9	130

Fuente: World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2009-2010.

Las limitaciones que tienen las empresas para adaptar los salarios a sus necesidades económicas son patentes en momentos de crisis económicas como el actual. Los convenios colectivos recogen fórmulas de adecuación de las subidas de salarios a la realidad empresarial, como son el descuelgue, pero en muchas ocasiones pueden originar un complejo mecanismo que exige el acuerdo entre empresario y sindicatos, lo cual puede llegar a ser difícil²³.

Por otra parte, aunque desde la reforma de 1994, la agenda de los contenidos susceptibles de ser negociados se amplió notablemente, el contenido real de los convenios colectivos ha estado centrado básicamente en los temas más tradicionales de determinación de los incrementos salariales y de la jornada laboral. Ha sido muy escasa la repercusión de otras cláusulas más novedosas en materias de tanta importancia como las de mantenimiento y creación neta de empleo, conversión de empleo temporal en fijo, modificación sustancial de las condiciones de trabajo, participación de los trabajadores en organización del trabajo, implantación de nuevas tecnologías, e incentivos ligados a la productividad (como se desprende de las estadísticas de Convenios Colectivos de Trabajo del Ministerio de Trabajo e Inmigración).

Sistemas de protección y dualidad en el mercado laboral

La segunda clave que explicaría el predominio de los ajustes vía reducciones de empleo en nuestro país son los sistemas de protec-

ción del desempleo, que incluyen las prestaciones por desempleo y las indemnizaciones por rescisión de contratos (Banco de España, 2009). Unos elevados niveles de protección eleva considerablemente el poder de los trabajadores que los disfrutaban para negociar salarios, dificultando un comportamiento más flexible de los mismos.

En el caso de las **indemnizaciones por rescisión**, cabe señalar que España es de los países de la OCDE que tiene costes de despido más elevados. Así, el coste de despido en España en 2008 era de unas 56 semanas de salario²⁴, más del doble en relación con las casi 26 semanas que resulta para la media de la OCDE, y tan solo superado por cuatro países desarrollados (tabla 10). Dado que las empresas españolas suelen reconocer con una alta frecuencia la improcedencia del despido, el coste medio sería aún más elevado (128 semanas de salario), pues cerca del 90% de los contratos indefinidos que se rescinden obtienen la indemnización máxima (45 días de salario por año, con un máximo de 42 mensualidades).

Estos elevados costes de despido en España no son, sin embargo, aplicables a todos los trabajadores. De hecho, hay un colectivo muy numeroso de trabajadores por cuenta ajena que no tienen contrato indefinido, cuya indemnización sería prácticamente nula, lo que marca una importante **dualidad** de condiciones en nuestro país si se tiene en cuenta que el porcentaje de temporalidad, cerca del 30%, es muy superior al de los países de nuestro entorno.

²³ CONFEMETAL (2009). La negociación colectiva en tiempos de crisis (editorial). Boletín de coyuntura económica y laboral. N.º 147. Mayo.

²⁴ Caso de un despido por causas objetivas procedente de un trabajador de 20 años de antigüedad.

Tabla 10

Indemnizaciones por rescisión de contratos en los países de la OCDE

	Costes de despido (semanas de salario)		Costes de despido (semanas de salario)
Dinamarca	0	Reino Unido	22
Nueva Zelanda	0	Grecia	24
EE. UU.	0	Irlanda	24
Austria	2	Finlandia	26
Australia	4	Suecia	26
Japón	4	Canadá	28
Italia	11	Francia	32
Islandia	13	Hungría	35
Noruega	13	México	52
Polonia	13	España	56
Eslovaquia	13	Alemania	69
Suiza	13	Corea	91
Bélgica	16	Turquía	95
Holanda	17	Portugal	95
República Checa	22		
OCDE	25,8		

Fuente: Tomado de Banco de España (2009).

Las prestaciones por desempleo constituyen el segundo elemento a tener en cuenta. Este sistema de protección resulta en nuestro país también generoso en términos com-

parativos, medido en términos de tasa de reposición (porcentaje de salario percibido). La diferencia entre indefinidos y temporales es también muy elevada (tabla 11).

Tabla 11

Tasa de reposición en las prestaciones por desempleo

	Tasa de reposición (% de salario)		Tasa de reposición (% de salario)
Turquía	48	Italia	66
Grecia	48	Eslovaquia	68
Australia	48	Canadá	68
Nueva Zelanda	48	España	69
Reino Unido	51	Noruega	69
Corea	53	Holanda	70
Irlanda	54	Finlandia	70
Hungría	55	Suecia	72
Polonia	61	Alemania	73
EE. UU.	62	Francia	74
Japón	62	Dinamarca	74
Bélgica	62	Suiza	81
Islandia	62	Portugal	85
República Checa	63	Luxemburgo	86
Austria	64		
OCDE	64,3		

Fuente: Tomado de Banco de España (2009).

Combinando las dos medidas ofrecidas de protección al desempleo y diferenciando en el caso de España entre trabajadores fijos y discontinuos, la dualidad laboral en materia de protección se hace especialmente patente, como se ilustra en el gráfico 8.

Por lo tanto, no cabe pensar que la elevada rigidez salarial en España tenga como contrapartida positiva una protección frente al desempleo muy elevada para todos los trabajadores, pues lo que existe es un grupo altamente protegido frente a otro (cuantitativamente muy relevante) altamente expuesto a dicho riesgo.

De esta forma, la flexibilidad laboral en España se concentra en un grupo específico de trabajadores, los temporales, que son los que mayoritariamente transitan del empleo al desempleo y los que tienen un grado de representatividad muy bajo en los sindicatos, que son los que negocian con las empresas los salarios y otras condiciones laborales fundamentales. Los elevados costes de despido de los trabajadores fijos y la elevada protección frente al desempleo hacen que los salarios de este colectivo laboral se comporten con una elevada rigidez, lo que se compensa por las empresas que precisan reducir los costes laborales reduciendo el volumen de empleo temporal. Esta cuestión queda claramente ilustrada en los estudios ya citados.

Y al final... el que se ajusta es el empleo temporal

Por todo lo anterior, ante la necesidad de realizar ajustes, las empresas españolas recurren en menor medida al ajuste de salarios, lo que termina provocando que se realice en base al empleo, lo que se agrava en un contexto de fuerte restricción en la concesión de créditos.

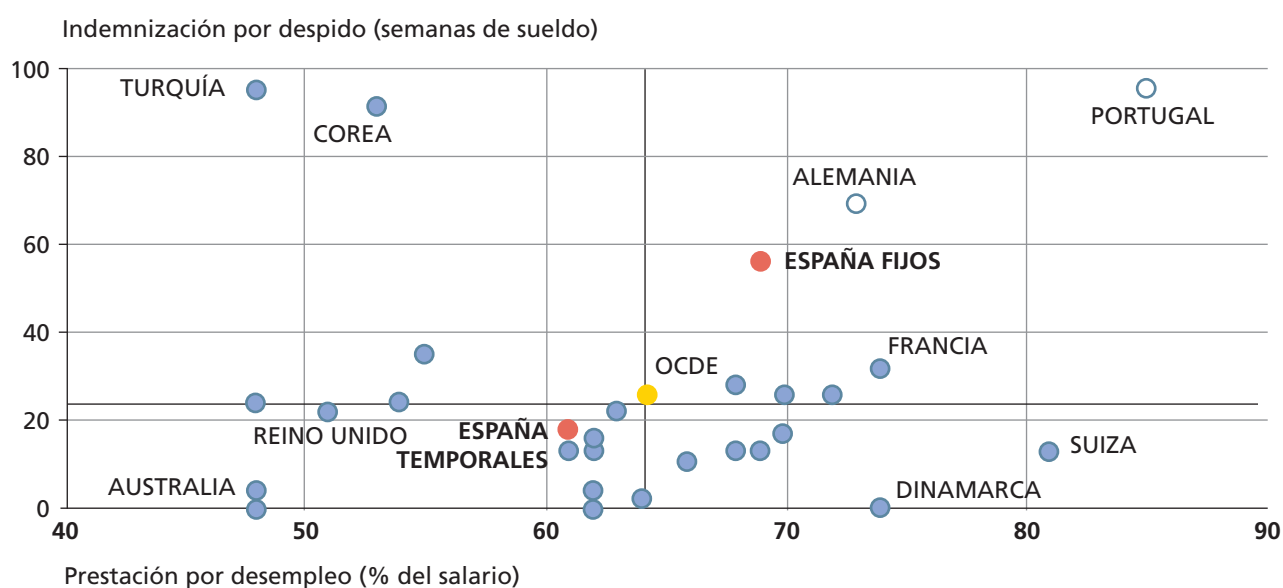
El trabajo del BCE, sobre la determinación de salarios en Europa, que estudia entre otros aspectos las estrategias adoptadas por las empresas ante distintos tipos de *shocks* para tratar de reducir los costes, permite ilustrar lo mencionado en el párrafo anterior. La tabla 12 resume sus principales resultados.

Las perturbaciones en la economía provocan que el 58% las empresas reduzcan empleo temporal en el caso de que la perturbación provenga de la disminución de la demanda. Hay que señalar que el ajuste de salarios (base o variable) es poco frecuente si se observa el caso de de perturbaciones que afectan a costes intermedios o salariales, las empresas reducen otros tipos de costes no laborales, principalmente en el caso de costes intermedios para más de la mitad de las empresas.

La mayoría de las empresas europeas (53,5%) tienen como estrategia principal reducir costes no laborales ante los shocks de oferta, mientras que en el caso de *shocks* de demanda este porcentaje se reduce al 40%. Estos costes no laborales incluyen

Gráfico 8

Indemnización por despido frente a prestaciones por desempleo



Fuente: Tomado de Banco de España (2009).

Tabla 12

Estrategias de reducción de costes

Porcentaje de empresas. (Europa primera línea y España segunda línea)

Estrategia de reducción de costes	Después de un shock de costes intermedios	Después de un shock de salarios	Después de un shock de demanda
Reducir salarios base	1,2	–	1,2
	7,2	8,9	4,6
Reducir componentes de salario flexible	9,5	11,5	10,5
	5,6	11,8	5,2
Reducir el número de empleados indefinidos	10,9	11,5	15,5
	4,5	7,6	11,8
Reducir número de empleos temporales u otros	18	19,9	25
	26	27,6	58,3
Reducir las horas trabajadas por empleado	7	7,7	8,5
	4,3	4,6	5,1
Reducir otros costes	53,5	49,4	39,4
	52,3	39,7	15

Fuente: BCE (2009) New Survey Evidence on Wage Setting in Europe, Febrero.

negociaciones con los proveedores, reducir costes administrativos y costes de publicidad. Pero en el caso de España el *shock* de demanda se responde con muy poca frecuencia reduciendo otros costes distintos de los laborales. En una abrumadora mayoría de empresas, un 58%, el ajuste se realiza reduciendo empleo temporal, lo que apenas supone el 25% en Europa. El ajuste a través de empleo indefinido es, en cambio, menos frecuente en las empresas españolas, al igual que la reducción de horas trabajadas, aunque también es bajo en Europa en general.

José Luis Feito²⁵ señala que los costes salariales son fundamentales para el nivel de empleo ante una caída de la demanda de las empresas. Advierte de que, dados los niveles de cotizaciones sociales, el salario máximo a pagar está en función de la productividad y aportación a la producción por parte del trabajador y de los precios percibidos por la venta de los bienes y servicios. Ante esta situación, si los salarios por empleo crecen por encima de la productividad del empleo total mas la variación del precio de venta, se ajustará empleo para así aumentar la productividad de los trabajadores y poder pagar los nuevos niveles salariales. Además, concluye que si las empresas no toman estas medidas, los beneficios disminuirán con la consiguiente reducción de la inversión y por tanto, del empleo.

Por tanto, el sistema de determinación de salarios es vital para el funcionamiento de la actividad de la empresa, pues influye notablemente en su grado de flexibilidad y competitividad. En el caso de España, el sistema de salarios es relativamente rígido y en los momentos en los que las empresas pasan dificultades son un obstáculo para adaptarse a la situación, por lo que se opta principalmente por un ajuste en empleo. Los agentes participantes en la negociación colectiva tienen, por tanto, una alta responsabilidad social.

“La reforma laboral es imprescindible para el propio crecimiento del PIB y ello por dos razones. Primero, porque la flexibilidad a la hora de acordar salarios y otros aspectos de la organización interna de las empresas es un factor indispensable para conseguir mejorar competitividad dentro de una unión monetaria donde ya no cabe devaluación. Si –empresa a empresa– los trabajadores y directivos deciden adecuar sus condiciones a los cambios en la demanda, se podrá conseguir que se mantenga el mayor número de empresas y puestos de trabajo posibles. Pero es que además, en aquellas empresas que van a sentir el cambio favorable del entorno internacional, la reforma laboral, al mejorar la productividad, permitiría mejorar los salarios de sus trabajadores y aumentar con ello la demanda interna sin perjudicar la competitividad de la economía”

Miguel Fernández Ordóñez

Gobernador del Banco de España

Encuentro sobre la reforma del sistema financiero español / Expansión-KPMG. Madrid, 23 de febrero de 2010.

²⁵ Feito JL (2010). El coste salarial como causa del paro. Actualidad Económica. Febrero.

Los sindicatos británicos del sector siderúrgico aceptan rebajar un 10% los sueldos si no hay despidos, para así evitar el desempleo por el cierre de empresas. La iniciativa surgió en una empresa galesa de 1.000 trabajadores para evitar su cierre. El resultado es que los puestos de trabajo se mantuvieron a pesar de la crisis.

Además, en octubre la sociedad británica JCB redujo las horas extraordinarias remuneradas, de forma que se evitó el despido de 350 trabajadores.

Por otra parte, la entidad francesa Crédit Agricole planteó a los 500 trabajadores de sus oficinas de Asia si estarían dispuestos a cobrar un 25% menos de su salario a cambio del mantenimiento de sus puestos, lo que fue aceptado de forma masiva.

Fuente: *El Economista*, 13-12-2008.

Representatividad sindical en España

Según datos de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo de 2008, el porcentaje de ocupados afiliados a algún sindicato era del 17,4%, lo que supone uno de los más bajos de Europa junto con Francia. Esto no supone una novedad, pues tradicionalmente España ha sido un país de baja densidad sindical, aunque lo cierto es que las afiliaciones han crecido también muy poco en términos absolutos pese al importante incremento de la población activa. Dada la baja tasa de afiliación, la legitimidad se justifica en otras fuentes de representatividad: las elecciones sindicales, la participación institucional (en organismos económicos y sociales) y la capacidad de movilización, mucho más fuerte de lo que permitirían los bajos niveles de militancia. Frente a ello cabe señalar que, como señala Holm-Detlev Kölher (2008), los sindicatos son organizaciones de afiliados y es la afiliación voluntaria su fuente básica de poder y legitimidad.

De estos bajos niveles de afiliación sindical se derivan importantes consecuencias. Una se refiere a la financiación y otra a una nula o deficiente representación de determinados colectivos de trabajadores, por lo que sus intereses pueden estar insuficientemente defendidos.

En primer término, la reducida tasa de afiliación española supone que la actividad sindical no pueda sostenerse solo con las

cuotas de sus socios²⁶. La supervivencia de los sindicatos ha sido posible en gran medida gracias a la ayuda por parte del Estado. Ojeda-Avilés afirma que la participación de los sindicatos en organismos económicos y sociales y los subsidios por parte del Estado, las comunidades autónomas y los municipios son una parte importante de sus ingresos, ya que, aunque las cuotas de los afiliados suponen la fuente principal de ingresos, no cubren todos los gastos²⁷.

En definitiva, una fuente importante de ingresos de los sindicatos son las subvenciones estatales. Ello puede derivar en un conflicto de intereses en el sentido de que el Gobierno podría buscar el apoyo de los sindicatos a sus medidas económicas a través de la financiación mediante subvenciones. Si esto es así, los sindicatos serían reacios a una crítica de las políticas, a pesar de los efectos que estas puedan tener en el empleo y en la libertad de las empresas a tomar decisiones.

La otra cuestión clave de este apartado es considerar si, a pesar de la baja densidad sindical, los diferentes colectivos que conforman la población activa española están proporcionalmente representados en las organizaciones sindicales, de forma que los intereses que estos defienden no presenten sesgos en una u otra dirección.

Como señala Richards (2008), los cambios económicos estructurales están poniendo en tela de juicio el papel de los sindicatos como representantes de los intereses generales de la clase obrera, con una división creciente entre aquellos trabajadores supuestamente representados y aquellos que realmente representa. En España, esto resulta especialmente cierto por dos motivos básicos.

El primero radica en la profunda segmentación del mercado laboral entre los trabajadores con empleos estables, buenos salarios y altos niveles de protección frente al desempleo (los llamados *insiders*) y los trabajadores en paro o con empleos temporales, con bajos salarios y muy bajos niveles de protección (los *outsiders*). El nivel de afiliación de los segundos es muy bajo, mientras que los trabajadores afiliados están en su mayoría en la categoría de los primeros. Según se destaca en diversos es-

²⁶ Como sí sucede en cambio en países como Reino Unido. Véase Gómez S, Pons M (1994). Las relaciones laborales en el Reino Unido. IESE Business School. Documento de Investigación N.º 283. Diciembre.

²⁷ Ojeda-Avilés A (2002). Trade union responses to globalisation: Spain. International Institute for Labour Studies, Ginebra Discussion Paper 114/2002.

²⁸ Fernández Macías E (2003). Job Instability and Political Attitudes Towards Work: Some Lessons From the Spanish Case. European Journal of Industrial Relations. 8, 2, p. 205-22.

tudios, como Fernández Macías (2003)²⁸ y Llorente Sánchez (2007)²⁹, esta situación se produce más que por la propia voluntad de los trabajadores en precario, porque el grado de contacto que los sindicatos mantienen con ellos es muy bajo, pues hay una escasa representación sindical en sus centros de trabajo. Así, se señala que uno de los grandes retos del sindicalismo en la actualidad es aumentar los vínculos con este grupo de trabajadores, que son además en nuestro país, los que están sufriendo de forma más dura y masiva las consecuencias negativas de la crisis económica.

En segundo término, se produce también una falta de representatividad de otros colectivos de trabajadores cuyos efectivos han aumentado mucho su participación en la población activa española en los últimos años: las mujeres y los inmigrantes. En ambos casos la evolución en sus cifras de afiliación sindical no refleja esta presencia creciente en la fuerza laboral, y ello se vincula también con el hecho de que se encuentran en un elevado porcentaje en el grupo de los trabajadores outsiders, por lo que tienen mayores dificultades para encontrar un sindicato en sus centros de trabajo, y mayor posibilidad de estar en el paro.

En principio, cualquier trabajador con una antigüedad de un mes puede ser votante; y con una antigüedad de seis meses, puede ser elegido representante. Sin embargo, los trabajadores temporales están altamente concentrados en empresas pequeñas, en las que nunca se convocan elecciones sindicales. Además, puesto que cambian de empresa a menudo, tienen menos incentivos para participar, pues la posibilidad de usar el voto como premio o castigo según hayan actuado los votados previamente, se pierde con frecuencia. Por tanto, sus preferencias no se integran adecuadamente en la negociación colectiva.

Promover cambios en el sistema de elecciones sindicales para otorgar a estos colectivos de trabajadores la influencia que por su importancia cuantitativa les correspondería y potenciar una mayor vinculación con ellos, parece que debiera consti-

tuir uno de los principales objetivos de la agenda de buenas prácticas sindicales en nuestro país.

La nueva realidad económico-empresarial y la respuesta sindical: cooperación frente a conflicto

La nueva realidad económica y social derivada de los cambios constantes en el entorno provoca que las empresas deban adaptarse a estos cambios con nuevas formas de gestión, tanto en lo relativo a la organización de la empresa como en lo que respecta a las políticas de dirección de personas. Los agentes económicos deban adaptarse de una forma flexible, lo que supone un cambio importante en el marco de relaciones laborales necesario y entre ellos del proceso de negociación colectiva³⁰.

Estos cambios se dan por un lado, a nivel global para la empresa. La globalización ha supuesto una revolución en las formas de organización de las empresas. La eliminación de barreras entre países y la mejora de las redes de transporte han permitido la movilidad de personas y organizaciones entre los países. Esto ha llevado a muchas empresas a trasladarse a aquellos países donde pueden conseguir desarrollar sus productos de una forma más barata y eficiente. Este efecto de deslocalización industrial ha tenido duras consecuencias en las tasa de desempleo de los países desarrollados, que ven como sus costes laborales son demasiado altos en comparación con los países menos desarrollados.

Por otra parte, como señala Andrew Bibby³¹, el comercio internacional tanto de productos como de servicios crece más rápidamente. En este sentido, las grandes empresas son cada vez más internacionales, adquiriendo una cultura global. Ello influye de radicalmente en la organización de la empresa, que busca ante todo flexibilidad y obtener ventajas competitivas ante el fuerte incremento de la competencia mundial, lo que da lugar a nuevas formas de estructura empresarial como la empresa virtual³², en la que se desintegra la cadena de valor, de forma que la empresa original solo se dedi-

29 Llorente Sánchez D (2007). Explaining union membership of temporary workers in Spain: the role of local representatives and workers' participative potential. *Industrial Relations Journal*. 38, 1, p. 51-69.

30 Bentolila S, Jimeno JF (2002). La reforma de la negociación colectiva en España. FEDEA.

31 Bibby A (2004). La Gestión del Cambio: Como contribuyen los sindicatos en Europa a la empleabilidad de los profesionales. Informe para UNI-Europa. Septiembre.

32 Cuesta F (2004). La transformación empresarial como base de la competitividad. De la empresa tradicional a la empresa virtual. Madrid: Ed. Pirámide.

ca a lo que realmente le aporta valor y de lo cual es especialista, mientras que el resto de actividades las externaliza a empresas especialistas en ello. Este fenómeno tiene gran importancia para los puestos de trabajo de estas empresas y, por tanto, para las actividades sindicales. Así, el incremento de flujos comerciales entre los países de la Unión Europea y otros países, e incluso entre países dentro de la Unión, como España y los países del Este, provoca que se incremente la competencia que soportan los trabajadores españoles menos cualificados, lo que requiere una mayor flexibilidad en la estructura salarial para no derivar en un aumento de la tasa de paro.

Además, hay que tener en cuenta que, al pertenecer a la Zona Euro, se ha perdido la posibilidad de realizar una política monetaria y de tipo de cambio autónoma, lo que provoca que un mayor incremento de costes laborales unitarios con respecto a otros países derive en una pérdida de competitividad que no se puede compensar con una devaluación de la moneda. Por tanto, si la pérdida de competitividad no se compensa con un crecimiento menor de los salarios o un incremento de la productividad, se produce un menor crecimiento de la producción y del empleo, como está pasando en estos momentos. Por ello, una actitud demasiado garantista de los salarios en estos momentos puede traer consecuencias negativas.

Sin embargo, este no es el único cambio que se da en las relaciones laborales. Andrew Bibby³³ afirma que los cambios del entorno hacen que las relaciones laborales estén cambiando también, de forma que se crean nuevas relaciones contractuales diferentes al tradicional entre empleador y empleado. Un ejemplo de ello son los trabajos de agencia y la subcontratación de empresas de contratistas autónomos que son nominalmente independientes. Ello implica que se pide cada vez más a las personas que

sean responsables de sus vidas laborales y carreras profesionales, a la vez que deben estar continuamente formándose.

En este sentido, Marqués³⁴ destaca que el cambio tecnológico impacta notablemente sobre los sistemas de organización de trabajo, de forma que ya no se puede competir con los países emergentes sobre la base de la mano de obra barata, sino sobre la base del conocimiento y la innovación. Por tanto, la empresa exige cada vez más al empleado, pero a su vez debe enriquecerle a través de darle más valor en el mercado de trabajo. El trabajador tiene que asumir que debe perseguir objetivos de la organización y ser competente, añadiendo valor.

Siguiendo a Paul Osterman³⁵, el nuevo sistema de organización del trabajo tiene como características empleos flexibles, trabajo en equipo, búsqueda conjunta de soluciones, participación de los trabajadores en la toma de decisiones y niveles altos de formación. De esta forma, la organización aprovecha las ideas y creatividad de los trabajadores, a la vez que se construye compromiso y esfuerzo hacia la empresa, siendo el sistema más flexible y resultando más económico.

¿Cuál es el reto sindical ante estos cambios?

Paul Osterman³⁶ señala que en los sindicatos suelen pesar mucho los comportamientos inerciales, basados más en la postura de ser oposición, mientras que con estos nuevos modelos la posición de lucha no parece la más eficaz, sino la de cooperación con la empresa, basada en la transmisión y el intercambio de ideas; en definitiva, de tomar una posición creativa y cómplice, y no tanto reivindicativa y defensiva. Ello implica también una reformulación del papel y las estrategias de los sindicatos, para adaptarse a la realidad de un entorno muy diferente del existente hace tan solo dos o tres décadas.

En este sentido, Marqués Insa³⁷ sostiene la existencia de dos modelos de relación entre los trabajadores y sindicatos ante el actual

33 Bibby A (2004). La Gestión del Cambio: Como contribuyen los sindicatos en Europa a la empleabilidad de los profesionales. Informe para UNI-Europa. Septiembre.

34 Marqués Insa JL (2008). El cambio en las relaciones laborales: de la confrontación a la cooperación. En: Huerta E (ed). La innovación en la empresa: Políticas avanzadas de Gestión de Recursos Humanos. Navarra: Ed. Centro para la competitividad de Navarra. p. 91-95.

35 Osterman P (2008). La contribución de la gestión moderna de los recursos humanos al rendimiento de la empresa. En: Huerta E (ed.). La innovación en la empresa: Políticas avanzadas de Gestión de Recursos Humanos, Navarra: Ed. Centro para la competitividad de Navarra. p. 74-78.

36 Osterman P (2008). *Op. cit.*

37 Marqués Insa JL (2008). *Op. Cit.*

entorno.

1. **El modelo de confrontación**, que supone que, bajo las continuas presiones del entorno globalizado y cambiante, durante la negociación colectiva el empresario busca mejorar la productividad, mientras que el trabajador defiende sus condiciones laborales, lo que lleva a una situación de conflicto. Si en la negociación finalmente tiene más peso el trabajador, puede originarse una situación de suspensión de pagos. Si, por el contrario, ha tenido más peso el empresario, puede originarse una situación de huelga, de modo que en los dos casos hay situación de ruptura, lo que no resulta favorable ni desde el punto de vista económico ni desde el punto de vista social o laboral.

2. **El modelo de cooperación**, basado en las siguientes ideas fundamentales:

■ Se sabe que los trabajadores requieren mejorar sus condiciones de trabajo, pero a la vez se conoce que la empresa debe mejorar su competitividad para sobrevivir. La base es el respeto de las dos necesidades.

■ La mejora de las condiciones de trabajo debería llevar implícita la mejora de la competitividad y viceversa.

Teniendo en cuenta los datos del World Economic Forum, que puntúa en el límite como 1 la situación de confrontación y con 7 la existencia de cooperación, los países analizados se encuentran en las siguientes posiciones recogidas en la tabla 13.

España ocupa en el puesto 86 de 133 en lo relativo a cooperación entre trabajadores y empleadores. De los países analizados, solo Francia la supera, lo que lleva a

la conclusión de que en los países estudiados, principalmente los escandinavos, a pesar de la centralización de la negociación colectiva, hay un clima de entendimiento entre sindicatos y empresarios, que posibilita la implantación de políticas socialmente responsables que permiten mejorar la competitividad de las empresas. En España se tiende, por el contrario, más hacia la confrontación en términos comparativos.

Estos resultados se reflejan examinando el *ranking* de países que son competitivos a través de medidas responsables (tabla 14).

Como se observa, prácticamente coincide el puesto en el *ranking* de competitividad responsable con el puesto de los países respecto a cooperación entre trabajadores y empresarios. La gran diferencia recae en Francia, que, a pesar de tener alta conflictividad entre los dos agentes sociales, presenta un alto grado de prácticas socialmente responsables. España ocupa el puesto 26 de 108.

A modo de conclusión: ¿qué cabe esperar de los sindicatos en términos de RSC?

Ante el panorama hasta aquí descrito, en el que la realidad parece correr más deprisa de lo que son capaces de hacerlo las instituciones y las estructuras, las organizaciones sindicales habrían de poner un gran énfasis en el futuro inmediato en tratar de adaptar lo más ágilmente posible su papel y los temas de sus agendas a un entorno que poco tiene que ver con el existente hace apenas dos o tres décadas. De ello dependerá, en buena medida, cómo evolucione el grado de credi-

Tabla 13

Cooperación en las relaciones trabajador-empresario (1 significa máxima confrontación y 7 máxima cooperación)

País	Puntuación	Puesto
Suecia	5,9	4
Finlandia	5,3	18
Alemania	5,0	24
Reino Unido	5,0	25
Portugal	4,3	79
España	4,2	86
Francia	3,5	126

Fuente: World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2009-2010.

Tabla 14

Ranking de competitividad responsable

País	Índice de competitividad responsable	Puesto en el ranking general
Suecia	81,5	1
Finlandia	78,8	3
Reino Unido	75,8	5
Alemania	72,7	11
Francia	70,1	17
Portugal	65,9	21
España	63,7	26

Fuente: AccountAbility: The state of responsible competitiveness 2007. Julio 2007.

bilidad y de confianza que depositen en ellos los ciudadanos. Si la RSC es la tendencia hacia la que avanza la Dirección Empresarial, las organizaciones sindicales deben ser conscientes de que esa forma de gestión defiende el acercamiento de empresarios y empleados con el objetivo común de conseguir una mayor competitividad. Esto implica, por una parte, una mayor preocupación del empresario por el bienestar y la proyección de los trabajadores, pero también es imprescindible, por otra, mayor participación y compromiso de los empleados en la misión de la empresa. Por ello, ante unas estructuras de relaciones laborales diferentes, el papel y modo de influencia de los sindicatos deberían ser también revisados.

Del análisis realizado sobre este tema tan complejo, pueden extraerse algunos puntos que parecen más esclarecedores sobre lo que cabría esperar de los sindicatos en términos de prácticas socialmente responsables:

- En primer lugar, su aceptación de la necesidad de cambios en el modelo actual, pues seguramente no hacer nada es la peor de las opciones.
- En segundo lugar, fortalecer su interlocución con las empresas por la vía de la cooperación y la negociación, sin renunciar a la defensa de los intereses de los la intersecciones con objetivos empresariales que son, a la larga, necesarios también para los trabajadores. En este sentido hay que destacar la necesidad de que los agentes sociales se planteen la necesidad de tener una voluntad firme de llegar a acuerdos.
- En tercer lugar, mejorar la representa-

ción de los no afiliados o de los colectivos infrarrepresentados (jóvenes, parados, trabajadores temporales, inmigrantes y mujeres), promoviendo la realización de los cambios necesarios, incluyendo el sistema de elecciones sindicales.

- En cuarto lugar, facilitar la existencia de fórmulas de flexibilidad interna que dieran una alternativa a los despidos cuando la empresa sufre una situación negativa. Lograr una posibilidad de real de contar con cláusulas de descuelgue de los convenios, que se vincule no solo al salario, sino también a otras materias, como la jornada laboral, por ejemplo, parece una de las vías menos difíciles de aplicar.
- Por último, promover una presencia más contundente en las agendas de negociación de temas poco tradicionales pero que se presentan muy apropiados para el nuevo entorno económico y de relaciones laborales actual, facilitando caminar hacia ese modelo de tipo cooperativo que es donde empresas y trabajadores pueden encontrar sus puntos de encuentro. Entre estos temas se encuentran: mayor integración de los trabajadores en las decisiones de las empresas, incentivos ligados a la productividad, formación, mantenimiento y creación neta de empleo, conversión de empleo temporal en fijo o implantación de nuevas tecnologías, entre otros.

La influencia sindical y la competitividad empresarial

En España se está produciendo un intenso debate sobre el funcionamiento del mercado de trabajo y los contratos y relaciones que establecen en dicho mercado. En esta discusión, los sindicatos tienen una fuerte presencia y se muestran poco receptivos a que, a pesar de los alarmantes datos de paro, se produzcan cambios importantes en el funcionamiento del mismo. Por otro lado, los sindicatos tienen también un papel significativo en el proceso de negociación interna que se establece en las empresas y resulta menos conocido el impacto de esa influencia sobre la productividad y capacidad de competir de las compañías. Vamos a establecer algunas ideas sobre esta cuestión.

Las relaciones entre empleados y accionistas de la organización son complejas. Existe una importante disparidad de objetivos entre los dos protagonistas principales de la acción colectiva de la empresa. Los sindicatos se sitúan en el espacio de defender y proteger los intereses de los trabajadores frente a los intereses de los accionistas, más orientados a la rentabilidad del capital y a garantizar la supervivencia de la organización.

En la gestión de las relaciones laborales dentro de la empresa, la experiencia sindical en Europa es variada, pero se mueve entre dos referentes bien conocidos. En Alemania pocos cuestionan la legitimidad de los trabajadores para tomar un activo papel en la información, organización y gestión de la compañía. Se considera que los trabajadores constituyen un colectivo esencial en el funcionamiento de la empresa, son el colectivo con la mayor cuota de riqueza vinculada a la marcha de la organización, y por tanto, este grupo tiene interés en conocer las decisiones operativas y estratégicas fundamentales que la compañía está tomando para establecer su posicionamiento competitivo.

En el otro extremo, el sindicalismo español tradicionalmente ha adoptado una actitud distinta en la relación con los propietarios de las empresas. El antagonismo y conflicto de intereses ha prevalecido sobre los elementos más cooperativos. Los sindicatos han estado muy interesados en los salarios, condiciones de trabajo y duración de la jornada laboral y no han tenido ni oportunidades ni interés en acceder a información de carácter más estratégico de las compañías.

Otra característica de las relaciones laborales en España ha sido que los acuerdos se han tendido a negociar en un ámbito sectorial, nacional o local y por tanto, relativamente centralizado, para ofrecer unas condiciones laborales homogéneas a todas las empresas, independientemente de su situación particular.

En España, la cultura dominante en los procesos de negociación colectiva ha sido posicionar a los sindicatos y dirección en perspectivas de antagonismo y conflicto; por lo que el establecimiento de relaciones cooperativas y de amplia colaboración entre directivos y sindicatos no ha sido especialmente frecuente, aunque en algunas organizaciones se han podido desarrollar espacios para la cooperación.

Esta actitud ha tenido como consecuencia que, en general, los procesos de negociación sindical no se han dirigido a hacer a las compañías más competitivas, sino a extraer para los empleados las mejores contrapartidas posibles en la dirección en términos de salarios, jornada y condiciones de trabajo. Se ha considerado que la mejora de la competitividad era responsabilidad esencial de los managers y accionistas.

Las dificultades económicas y las señales tan rotundas que nos envía la economía deberían servir para repensar qué papel deben seguir jugando los sindicatos dentro de la empresa, si de confrontación o de colaboración. Quizás es el momento de plantear fórmulas distintas, nuevas maneras de pensar que reconozcan que, a pesar de los objetivos, la empresa es un espacio de interés común entre trabajadores y propietarios. La viabilidad y solvencia de la organización no resulta sólo en el interés de los accionistas sino que es esencial para mantener el empleo y la remuneración de los trabajadores. De otro lado, estar más informado y aportar ideas, iniciativas y sugerencias no debería ser sólo responsabilidad de los directivos, sino que los trabajadores tienen muchas iniciativas positivas que aportar en esa dirección.

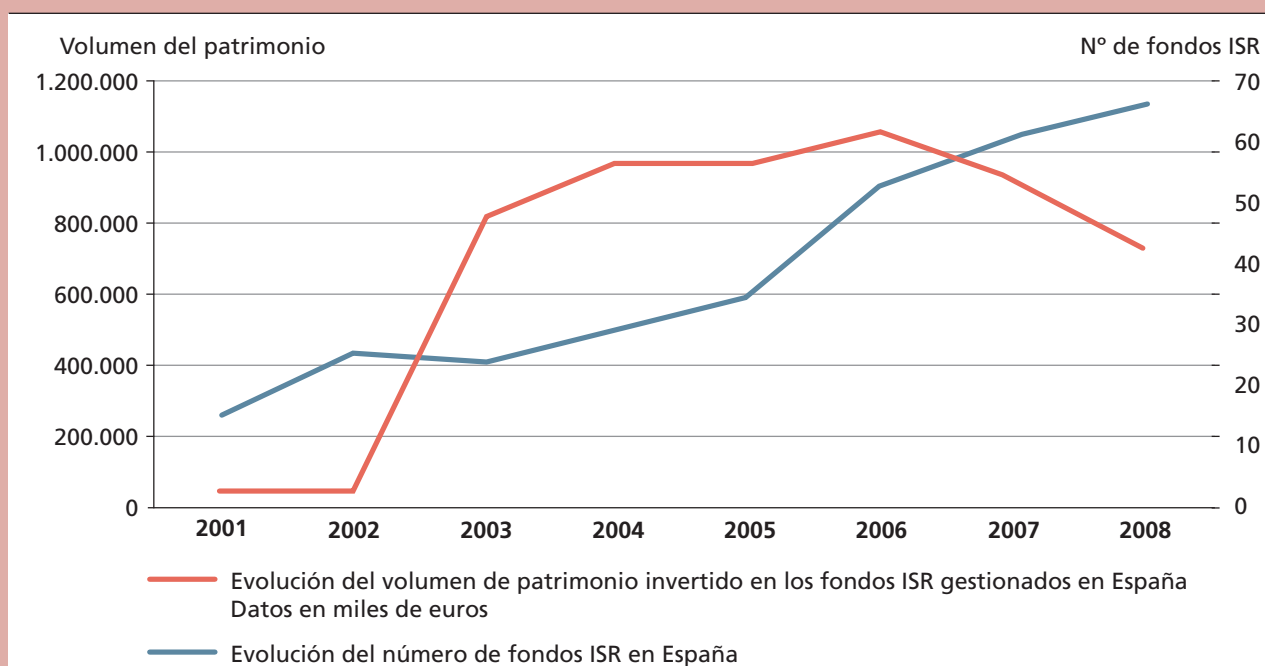
En suma, cómo respondamos a esta cuestión tendrá, sin lugar a dudas, importantes consecuencias para la competitividad de nuestras empresas ya que estamos definiendo o bien un espacio de colaboración y compromiso en la organización o por el contrario situamos la relación entre accionistas y trabajadores en el espacio de la desconfianza y el conflicto. Deberíamos aprender de las empresas que han desarrollado buenas relaciones, que han construido un entorno de confianza entre trabajadores y directivos y que ese espacio les ha sido muy útil para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las compañías.

Fuente: Emilio Huerta (2009). Influencia sindical y competitividad empresarial, Centro para la competitividad de Navarra, julio.

La contribución de los sindicatos a los fondos de pensiones socialmente responsables

Los fondos de pensiones se configuran como sistemas de ahorro-previsión a largo plazo para complementar las prestaciones del sistema de la Seguridad Social en el momento de la jubilación, pero siempre teniendo en cuenta criterios de rentabilidad necesaria, a un riesgo mínimo y con control. Si a estos fondos se les añade un componente ético y socialmente responsable, nos encontramos con los Fondos de Pensiones Socialmente Responsables, que buscan la inversión en aquellas empresas que se caracterizan por una actuación ética y por un gobierno corporativo basado en las buenas prácticas.

En España, la Inversión Socialmente Responsable (ISR) se caracteriza por una cuestión, y es la lentitud con la que evoluciona en nuestro país, a pesar de la enorme actividad que ha acompañado a la ISR desde ámbitos financieros hasta la divulgación y promoción, pasando por el campo universitario y el sindical. A continuación se puede ver una muestra de lo que abarcan los fondos socialmente responsables en nuestro país.



Fuente: Datos del observatorio 2009 de la Inversión Socialmente Responsable.

Según los datos aportados por el Observatorio 2009 de la Inversión Socialmente Responsable del Instituto de Innovación Social de ESADE, la evolución de los fondos con criterios ISR en España ha evolucionado positivamente incluso a pesar de la crisis, tendencia que no ha compartido el volumen del patrimonio invertido en estos fondos, que se ha reducido a partir de 2007. No obstante, en España actualmente hay doce fondos de pensiones de empleo que aplican criterios de ISR en su gestión de carteras, siendo el patrimonio total de estos fondos de pensiones de 11.200.704,34 millones de euros, y agrupando un total de 182.927 partícipes. En lo relativo a su composición, los datos del informe permiten apreciar que el mercado institucional representa en la actualidad el 94% del patrimonio invertido en ISR en España, frente al 6% del mercado *retail*.

Una vez vista la situación general de los fondos de pensiones socialmente responsables en España, cabe preguntarse: ¿cuál es la contribución de los sindicatos en la proliferación de esta forma de inversión? En primer lugar, destaca la creación del Foro Español de Inversión Socialmente Responsable (SpainSIF), en cuya creación han contribuido especialmente los sindicatos.

En segundo lugar, es destacable que los sindicatos han influido junto con gestoras y fondos de pensiones y comisiones de control de fondos de pensiones de empleo en que el mercado institucional sea más activo que el mercado *retail* en la ISR. En este sentido, tanto Comisiones Obreras como UGT trabajan activamente para que los miembros de las comisiones de control de los planes y fondos de pensiones de empleo para que avancen en la selección de car-

teras de los fondos de pensiones, así como para que ejerzan sus derechos en las juntas generales de accionistas y así impulsar en buen gobierno y la ISR. Para poder realizar estas funciones de gestión responsable de fondos de pensiones e implementación de políticas de ISR de forma efectiva, los representantes de los trabajadores reciben formación, apoyo personalizado, conferencias y seminarios.

En definitiva, los sindicatos están fomentando, a través de las diversas iniciativas señaladas, el desarrollo de la inversión socialmente responsable, principalmente a través de los fondos de pensiones. Sin embargo, las actuaciones no son suficientes, como demuestran los datos analizados, por lo que es necesario un esfuerzo mayor en este sentido.

Fuente: Elaboración propia a partir de:

CC OO (2009), La Inversión Socialmente Responsable en los Sistemas de Pensiones de Empleo. Una perspectiva Sindical, VI Jornadas de Trabajo sobre Previsión Social Complementaria de las CS de CCOO, Madrid, 29 de Junio; Alternativa Responsable (2010). Fondos de Pensiones responsables, 22/03/2010
ESADE (2010). Observatorio 2009 de la Inversión Socialmente Responsable.

Valores en la cartera de valores: la inversión socialmente responsable

La Inversión Socialmente Responsable (ISR) es una estrategia mediante la cual los inversores incorporan en sus decisiones de selección de cartera, además de los tradicionales parámetros financieros de rentabilidad y riesgo, otros criterios relacionados con los valores morales, éticos, sociales, medioambientales o de gobierno corporativo de las empresas. La ISR surge por el convencimiento de una parte del colectivo inversor de que se puede obtener “algo más” que un rendimiento económico-monetario para uno mismo al financiar determinados proyectos empresariales. En este sentido, se presenta como un comportamiento solidario y filantrópico, que puede tener su origen en distintas motivaciones, según veremos.

En términos prácticos, a través de la ISR los inversores pretenden influir, directa o indirectamente, en las empresas para que éstas adopten prácticas que cuiden y promuevan la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Obviamente, la preocupación individual y empresarial por invertir en proyectos que contribuyan al desarrollo de buenas causas no es nueva; sin embargo, ha sido en los últimos 10 o 15 años cuando el movimiento de la responsabilidad social se ha asentando de forma sólida. Tanto los volúmenes movilizados como el entramado institucional alrededor de la ISR han experimentado un notable desarrollo, en Estados Unidos y en Europa. Así, por ejemplo, las empresas que quieran incorporar voluntariamente en sus decisiones de negocio criterios que promuevan la RSC cuentan ahora con marcos institucionales de referencia, como los Principios de Ecuador, el Pacto Mundial de Naciones Unidas y los recientes Principios de Inversión Responsable creados bajo la tutela de Naciones Unidas¹. Sobre la base de estos principios y criterios han surgido entidades especializadas que valoran el grado de responsabilidad social de las distintas empresas, otorgándoles calificaciones y elaborando *rankings*. A partir de estas calificaciones se han confeccionado diversos índices bursátiles de empresas cotizadas con elevado respeto hacia la responsabilidad social. Finalmente, estos índices sirven de *benchmark* para numerosos fondos de inversión, fondos de pensiones y cualquier inversor que se decante por la ISR.

El remarcable desarrollo de la ISR en la práctica contrasta con el escaso tratamiento recibido por la teoría financiera. Tanto los análisis de las decisiones de selección de cartera como los de valoración de activos suelen omitir los factores éticos y morales que resalta la ISR. Ha habido algunas aportaciones que han intentado extender o complementar el modelo clásico de selección de cartera, inicialmente propuesto por Markowitz, pero no han conseguido crear un cuerpo teórico lo suficientemente sólido y contrastado. De acuerdo con Bénabou y Tirole (2010)², el creciente interés de los individuos por la ISR obedece a complejas motivaciones interdependientes. En primer lugar, las personas se guían por un “altruismo genuino”: todos queremos hacer el bien. En segundo lugar, existen motivaciones que en realidad son económicas; por ejemplo, la mayor probabilidad de colaborar con obras de caridad si la aportación es deducible fiscalmente, o si la comisión de gestión de un fondo de ISR es menor. Por último, dado que nuestros actos definen qué clase de persona somos, existe una preocupación por la imagen social y, no lo olvidemos, la autoestima. Por su parte, a nivel empresarial la RSC puede responder básicamente a dos visiones. La primera es aquella donde las empresas adoptan una perspectiva de largo plazo para maximizar sus ganancias, de manera que los accionistas se posicionan para evitar que los administra-

1 www.unpri.org.

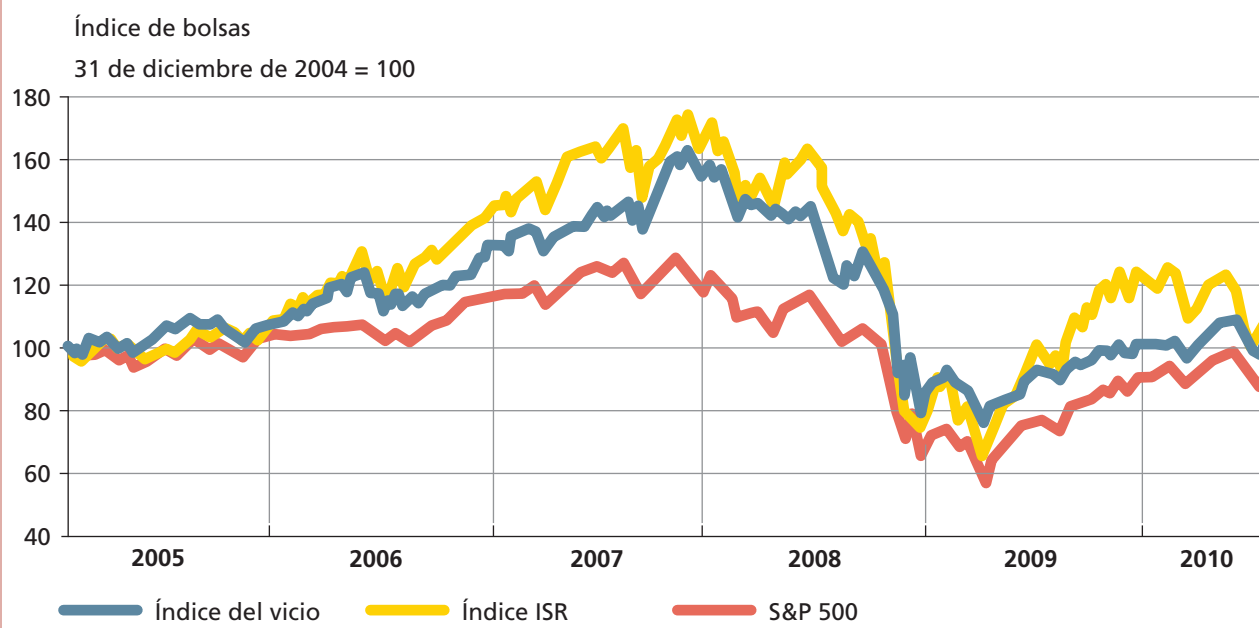
2 Bénabou R, Tirole J. Individual and Corporate Social Responsibility. Nota di Lavoro 23.2010, Fondazione Eni Enrico Mattei, 2010.

dores caigan en la tentación de tomar decisiones excesivamente enfocadas en el corto plazo, que podrían generar costes sociales que a la larga perjudicaran a la empresa. La segunda visión se denomina “filantropía delegada”; en pocas palabras, cuando los costes de información o transacción son altos, los inversores pueden usar las empresas como un instrumento efectivo para que éstas canalicen las demandas individuales de responsabilidad social.

Bajo el enfoque práctico de la ISR es posible amalgamar lo puramente financiero con el compromiso social que emana de los agentes. Para esto, los inversores realizan una preselección de inversiones basada en un análisis excluyente o negativo (*negative screening*), en un criterio positivo (*best in class*), o una combinación de los dos. El análisis excluyente, en general, involucra criterios éticos, es decir, se excluirán aquellos sectores o empresas vinculados a actividades que vayan en contra de las convicciones o valores del inversor (armamento nuclear, pornografía, explotación infantil, o violación de los derechos humanos, etc.). Usando el criterio de discriminación positiva, se preseleccionan las empresas que, en cada sector, mejor se desenvuelven en el marco de lo socialmente responsable, el medioambiente, la transparencia, el compromiso con su misión y la sociedad, pero sin dejar de valorar a continuación el aspecto financiero.

La pregunta que surge en la mente de un inversor común es: en términos de rendimiento monetario, ¿tiene un coste o precio elevado ser socialmente responsable? En un principio, la respuesta no tiene por qué ser un claro y contundente “sí”, como con frecuencia proclaman algunos estudios o inversores de manera dogmática. Obviamente, la respuesta dependerá de la definición que cada inversor haga de “hacer el bien” y, por lo tanto, de los activos o empresas seleccionados bajo la estrategia de ISR y, en su caso, de la estrategia anti-ISR (que algunos denominan “pecadora” o “de vicio”). El gráfico presenta la evolución de tres activos representativos de distintas estrategias de responsabilidad social en los últimos años para EE. UU. De la simple inspección visual no resulta evidente la superioridad de ninguna de ellas. Por desgracia, los estudios empíricos rigurosos tampoco alcanzan resultados concluyentes, mostrándose muy dependientes del periodo muestral, del ámbito geográfico o de las técnicas estadísticas utilizadas. No es de extrañar, por lo tanto, que la cuestión esté rodeada de polémica.

S&P 500 Versus estrategias alternativas de inversión



Fuente: Bloomberg.

En un lado del debate, algunos controvertidos estudios sostienen que un inversor no puede plantearse la doble meta de ser virtuoso y próspero, ya que éstos son objetivos contrapuestos³. En esta misma línea, se deriva el argumento de que los tópicos medioambientales y sociales corren el riesgo de ser marginados de las decisiones si los inverso-

3 Cragg W, Richardson BJ. Being Virtuous and Prosperous: SRI's Conflicting Goals. SSRN 1463936, 2009.

res no logran percibir que estos factores pueden ser materializados financieramente. Un estudio realizado por Dupre, Girerd-Potin y Kassoua (2003)⁴ –para compañías europeas– presenta una visión poco optimista acerca del futuro de la ISR, ya que los autores sostienen que los inversores no deben tener ilusiones de ganar en el largo plazo si deciden incluir criterios relacionados con la ISR, ya que el sacrificio financiero se incrementará a medida que el “apetito ético” de los inversores crezca. En línea con esta postura, Fabozzi, Ma y Oliphant (2008)⁵ presentan unos resultados muy llamativos. Los autores documentan que haber invertido un dólar en 1970 en una cartera conformada por “empresas pecadoras” hubiera rentado hasta 2007 un 19% anual, mientras que con una cartera convencional se habría obtenido un 7,9% anual.

En el otro lado, aquellos que apoyan una visión socioeconómica de largo plazo sostienen que la ISR ya no se puede considerar una estrategia exótica, sino que es una alternativa rentable y válida. Así, Meir Statman (2007)⁶ ofrece un punto de vista más positivo sobre la ISR. En su estudio, Statman⁷ compara el índice DS 400 y el índice S&P 500 para el periodo 1990-2006, concluyendo que la ISR registra retornos marginalmente superiores (0,04%) –aunque no estadísticamente diferentes– a los que se pueden obtener al conformar una cartera convencional. Si bien esta evidencia no inclina la balanza hacia la ISR, sí es cierto que induce a los inversores a plantearla como una alternativa que les permita preservar el rendimiento a la vez que se apoya a las empresas que fomentan la sostenibilidad en diferentes aspectos sociales o áreas económicas (*doing well while doing good*).

Fuente: Eduardo Pedreira Collazo (2010), Informe Mensual “La Caixa”, Julio-Agosto.

4 Dupre D, Gierd-Potin I, Kassoua R. Adding an Ethical Dimension to Portfolio Management. SSRN 394101, 2003.

5 Frank J, Fabozzi KC, Ma y Becky J. Oliphant. Sin Stock Returns. The Journal of Portfolio Management. 2008;35(1).

6 Meir Statman. Social Responsible Investments. Working Paper, Santa Clara University, 2007.

7 Índice compuesto por empresas socialmente responsables que construye KLD Research and Analysis.

4

**Políticas de
conciliación: ¿son
rentables para las
empresas?**

4.1. La conciliación entre la vida personal y laboral: ¿un asunto de empresas?

El informe RSC 2008 dedicó algunas páginas a reflexionar sobre una de las cuestiones de preocupación en la sociedad española: la conciliación de la esfera laboral y personal. En el informe del presente año se vuelve a tratar este aspecto para centrar la atención, especialmente, en la evaluación de los efectos que produce sobre las empresas la implementación de estas políticas conciliadoras. Para ello se toman en consideración las opiniones de las empresas participantes en el Monitor Ibex 35 Sustainability 2010 que, como ya se anticipó, ha incorporado en esta segunda edición como una de sus novedades, una batería de preguntas referidas a esta cuestión.

Previo al análisis de los resultados de sus respuestas, se realiza una breve análisis de la situación de estas políticas y de reflexión sobre la oportunidad y posibles ventajas de su aplicación, desde el punto de vista de los resultados empresariales.

Las políticas de conciliación constituyen uno de los pilares de la Responsabilidad Social Corporativa. Así, la Comisión Europea establece dos dimensiones para la Responsabilidad Social Corporativa³⁸: una externa, que se refiere a las relaciones de la empresa con la comunidad local, con los interlocutores externos a la organización y cada vez más, a las relaciones con otros agentes globales; y una interna. La dimensión interna de la RSC es la que se refiere a las relaciones con los grupos internos de la empresa. Se pueden distinguir a su vez dos direcciones, una en lo social, donde se encuadran las prácticas responsables que afectan a los trabajadores, es decir, la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad y la gestión del cambio. En este sentido, la utilización de medidas

que mejoren la satisfacción laboral, las condiciones de trabajo de los empleados y por tanto, la calidad de los recursos humanos constituye un elemento interno de la Responsabilidad Social Corporativa que puede tener una influencia muy notable sobre la competitividad de la empresa a medio y largo plazo (gráfico 1).

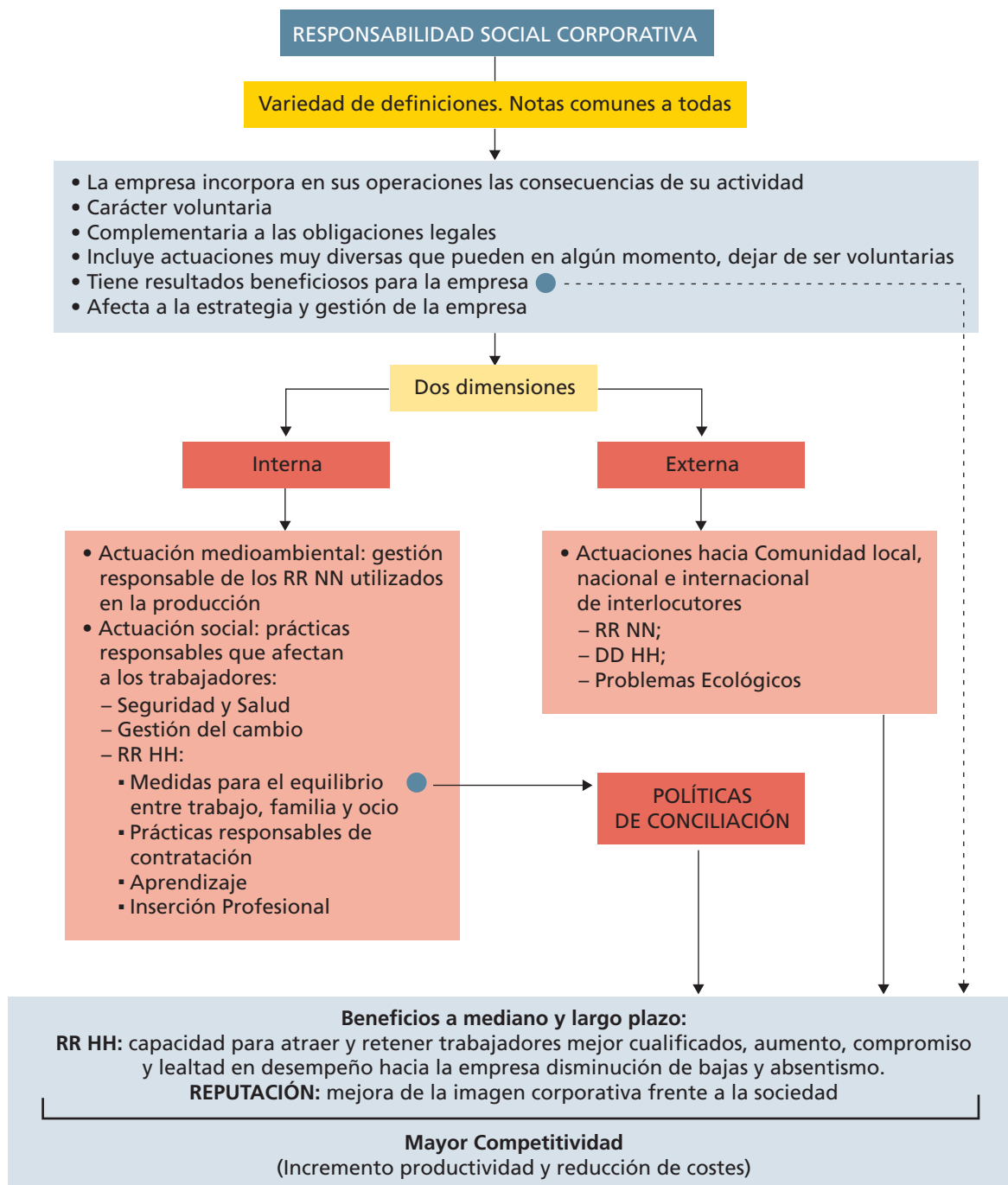
Para la Comisión Europea, atraer trabajadores cualificados y lograr retenerlos son dos desafíos, por lo que la empresa debe hacer uso de las herramientas de actuación que tiene, entre las que están las medidas de conciliación entre trabajo, familia y ocio.

Si entendemos la “empresa” como comunidad de personas con un compromiso mutuo, en la que interactúan intereses productivos, laborales y personales, parece claro que la organización ha de ocuparse, como una cuestión de primer orden, de cuidar las relaciones internas, entre ellas las que ayuden a compatibilizar los objetivos profesionales y personales. Difícilmente se podrá proyectar un comportamiento responsable hacia fuera si no se establece previamente un comportamiento responsable hacia adentro. Por tanto, las personas que forman parte de las plantillas de las empresas, deberían ser un grupo de interés que sea cuidado y atendido de forma muy especial.

Y no se trata tanto de una cuestión de altruismo como de resultados a mediano y largo plazo. La necesidad de las organizaciones de apostar por el capital humano y el talento como vía para mejorar su posición competitiva y sus resultados, es cada día un hecho más claro y evidente. Y para ello resulta imprescindible contar con la colaboración de personas comprometidas con la empresa. Lo anterior parece difícil de alcanzar si, recípro-

³⁸ Comisión de las Comunidades Europeas (2001). Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas.

Responsabilidad Social Corporativa y Políticas de Conciliación



Fuente: Mañas y Garrido (2008).

camente, la empresa no se compromete con sus personas, con sus objetivos y planes de vida, facilitando que sea posible desarrollarse tanto en la esfera personal como en la profesional, sin necesidad de renunciar a una de

ellas. Por todo ello, las políticas de conciliación pueden llegar a ser un elemento estratégico de primer orden.

Tomando como punto de partida la idea de que las empresas pueden y deben desem-

peñar un papel decisivo para mejorar en este empeño de la conciliación por consideraciones de estrategia empresarial, cabría esperar que los gestores se orientaran cada vez más hacia la implantación de estrategias que busquen oportunidades de negocio más allá del corto plazo, que apuesten por el capital intangible de la empresa (capital humano, capital social, capital reputación) y, sobre todo, por las personas que la integran, basado en ideas de compromiso, motivación, misión y objetivos compartidos.

Los trabajos empíricos y diversas encuestas ponen de relieve, sin embargo, que en nuestro país existe un reducido porcentaje de empresas que lleven a cabo políticas de conciliación. Las limitaciones esgrimidas por los gestores se orientan principalmente a cuestiones de tipo organizativo y funcional, poniendo en evidencia cierta incapacidad para adaptar las funciones y procedimientos de trabajo a modalidades más flexibles y formas de control y evaluación que privilegien los resultados y no la cantidad de horas en la empresa. Además, hay que mencionar que las empresas no perciben la presencia de una demanda clara de estas políticas por parte de los trabajadores, lo que constituye otra de las barreras para la implantación de políticas de conciliación. Lo anterior sucede a pesar de que una amplia mayoría de gestores consideran que la empresa tiene un papel que cumplir en este ámbito, y a que en general son proclives a resaltar los efectos beneficiosos que pueden tener sobre los empleados y los propios resultados de la empresa, aunque no confían tanto en que con ello mejore la reputación y la imagen empresarial (Mañas y Garrido, 2008).

Lo cierto es que no es fácil contar con medidas cuantitativas de los beneficios que se obtienen de las políticas de conciliación. Primero, porque los beneficios más importantes se esperan en el medio y largo plazo, y los no muy numerosos casos de políticas conciliadoras cuentan todavía con un corto periodo de vida. Segundo, porque la gran mayoría de las empresas que desarrollan políticas de conciliación no poseen mecanismos ni procedimientos para medir los resultados de estas. Conocer algo mejor los poten-

ciales efectos positivos de las políticas de conciliación, es lo que ha llevado a recabar de las empresas del Ibex 35 su percepción acerca del impacto que están teniendo las mismas sobre diversas variables empresariales, todas de vital importancia.

Si antes de la crisis las políticas de conciliación tenían escasa presencia real en las empresas, a pesar de la buena imagen general, con la actual crisis económica se pone más en duda que medidas como estas sean ahora las más adecuadas y útiles ante la delicada situación económica. Especialmente en momentos de crisis, la idea general que prima es, ¿cómo invertir en este tipo de medidas unos recursos difíciles de obtener? ¿No existen ya suficientes problemas como para pensar en esos aspectos? Se miran más los costes inmediatos que los beneficios que pueden surgir a medio y largo plazo. Como afirma el profesor David Valle Rodríguez³⁹, la falta de recursos puede ser en ocasiones una excusa para no esforzarse y poner en marcha políticas de conciliación, aludiendo a que son caras y que interfieren en el proceso productivo.

39 David Valle Rodríguez es profesor de Organización de Empresas de la Universidad de Alcalá, a la vez que ocupa la Dirección General de Metalúrgica Madrileña y la presidencia de la Comisión de Industria y Medio Ambiente de AEDHE. Sus reflexiones se deben a la ponencia "Aplicación práctica de la conciliación de la vida laboral, personal y familiar" dentro del Curso de Verano "Bienestar Social Corporativo: Una apuesta de futuro para la empresa", celebrado en la Universidad de Alcalá en julio de 2010.

4.2. Efectos de la conciliación en la empresa española

Los datos obtenidos en 2009 por el Instituto Universitario de Análisis Económico y Social de la Universidad de Alcalá⁴⁰ a través de una encuesta realizada a empresas que están acreditadas o lo han estado como empresas familiarmente responsables arrojan luz sobre el tema de los efectos positivos de las políticas de conciliación.

El resultado mostraba que unos altos niveles de satisfacción con estas medidas, independientemente de la edad, antigüedad o tamaño de las organizaciones. Entre las principales ventajas observadas tras aplicar medidas de conciliación se destacaban, en orden descendente, mayor compromiso de los trabajadores (para el 92% de las empresas consultadas), mayor rentabilidad (para el 52,38%) mejor organización y menor absentismo (para el 50% de las empresas), así como mayor facilidad de contratación para el 45,24% de las empresas consultadas y una reducción de la conflictividad para el 33,33%.

Frente a los beneficios, las dificultades que más mencionaron fueron, para un 65% de los consultados, conciliar las propias necesidades de producción con las de los empleados, a veces contrarias, para un 57,5%, la incompatibilidad de las políticas de conciliación con las necesidades de la organización. Uno de los resultados más llamativos es que el elevado coste de estas políticas solamente supuso una dificultad para el 27,5%. Parece que encarar actuaciones en materia de conciliación no presenta entre sus principales dificultades, al contrario de lo que muchos argumentan para no hacerlo, hacer frente a su financiación.

En definitiva, los datos de la citada encuesta permiten apreciar una satisfacción generalizada entre las empresas que concilian.

Parece observarse mayores beneficios que costes, aunque también es cierto que hay una serie de dificultades que deben salvarse en la realidad española para poder aprovechar todas las ventajas competitivas que ofrecen estas políticas. Es un hecho destacable, por otro lado, que a pesar de la actual situación de crisis, los datos (obtenidos en 2009) permiten apreciar que las empresas no reniegan de su condición de conciliadoras, lo que permite concluir que las políticas de conciliación son una apuesta importante para las empresas que buscan salir de la crisis con más fuerza.

Los resultados de la consulta a las empresas del Ibex 35 (Monitor Ibex Sustainability 2010), permiten disponer de información aún más reciente sobre la percepción de los efectos de las políticas de conciliación, al tiempo que ofrecen otro referente para contrastar los resultados obtenidos con anterioridad.

En primer lugar, la totalidad de las empresas consultadas afirman llevar a cabo medidas de conciliación en sus empresas, por lo que este tipo de políticas está totalmente extendido dentro de las empresas cotizadas. Sin embargo, solo la mitad de estas empresas (50%) señalan que han certificado sus políticas de conciliación con alguna acreditación, por lo que se ha preguntado expresamente a las empresas sobre los beneficios de dicha acreditación. Como se puede ver en el gráfico 2, el 75% de las empresas consultadas están total o parcialmente de acuerdo en que es útil acreditar la política de conciliación, frente al restante 25% que no lo ve necesario.

Una vez se ha analizado la idoneidad de acreditar a través de un organismo independiente las medidas en este campo, se debe

⁴⁰ IAES. Encuesta sobre satisfacción con los esfuerzos realizados por la empresa en relación a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Octubre 2009.

profundizar en los beneficios reales que provocan estas medidas para las empresas del Ibex 35.

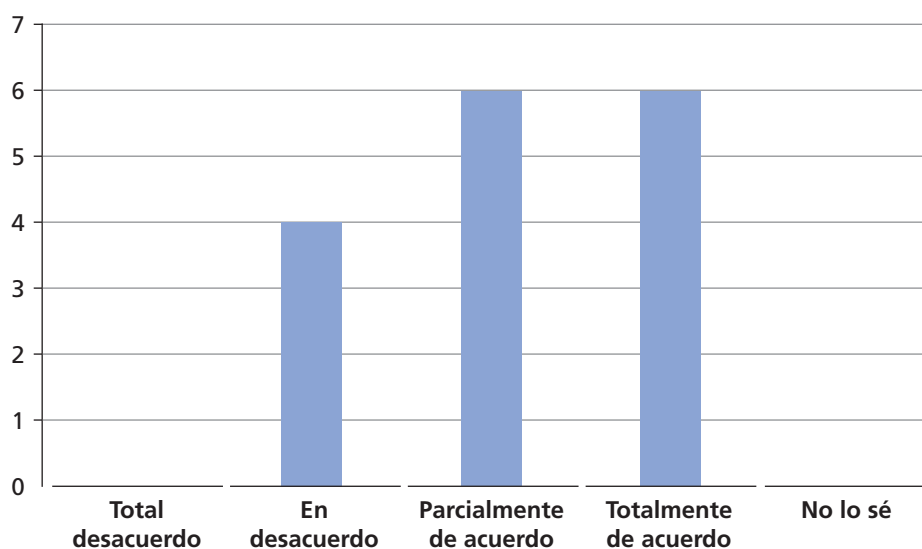
Es interesante observar en el gráfico 3 cómo el 87,5% de las empresas considera que aplicar estas medidas influye positiva-

mente en su organización, frente a un 12,50% que está parcialmente de acuerdo.

En el gráfico 4 se puede observar cómo un 68,75% está totalmente de acuerdo con que la conciliación ayuda a reducir el absentismo, frente a un 25% que opina estar de

Gráfico 2

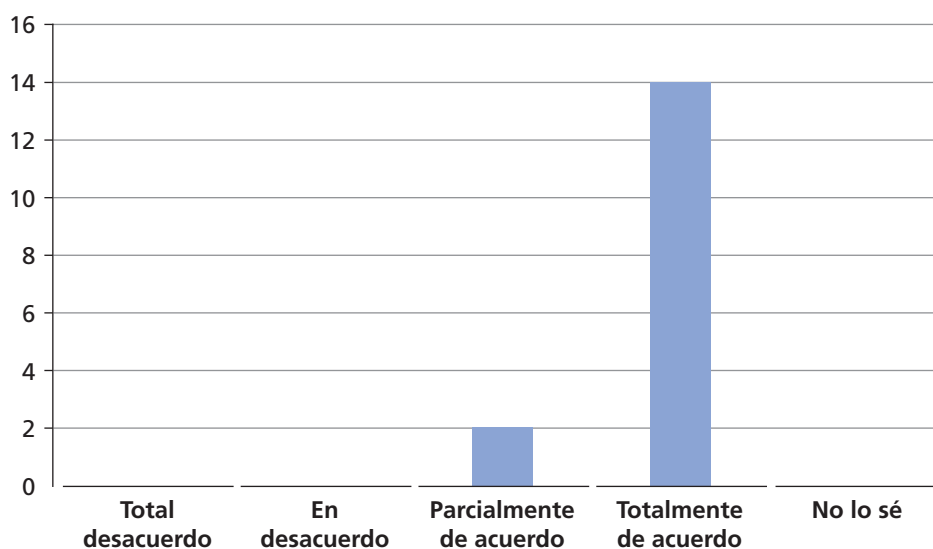
¿Considera útil acreditar la política de conciliación de la empresa ante un organismo independiente? (nº de empresas)



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

Gráfico 3

¿La aplicación de medidas de conciliación influye positivamente en la organización de la empresa? (nº de empresas)



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

acuerdo parcialmente, y solo un 6,25% que está en desacuerdo.

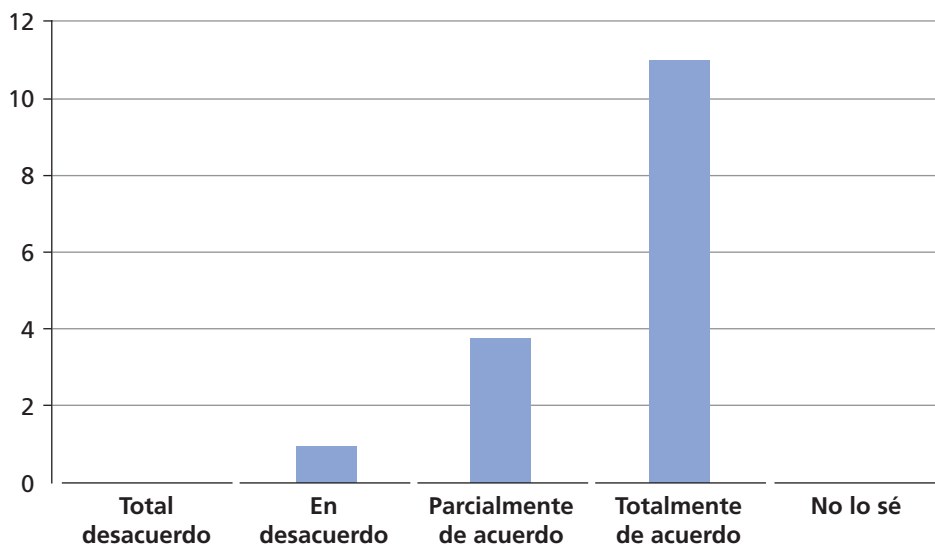
Otro beneficio, que se puede apreciar en el gráfico 5, es el del compromiso de los trabajadores, de modo que el 75% de las empresas cuestionadas está totalmente de acuerdo en

que la conciliación aumenta el compromiso de los trabajadores, señalando estar parcialmente de acuerdo un 25%, por lo que ninguna empresa opina negativamente en este sentido.

Una cuestión especialmente crítica en los momentos actuales es la rentabilidad empre-

Gráfico 4

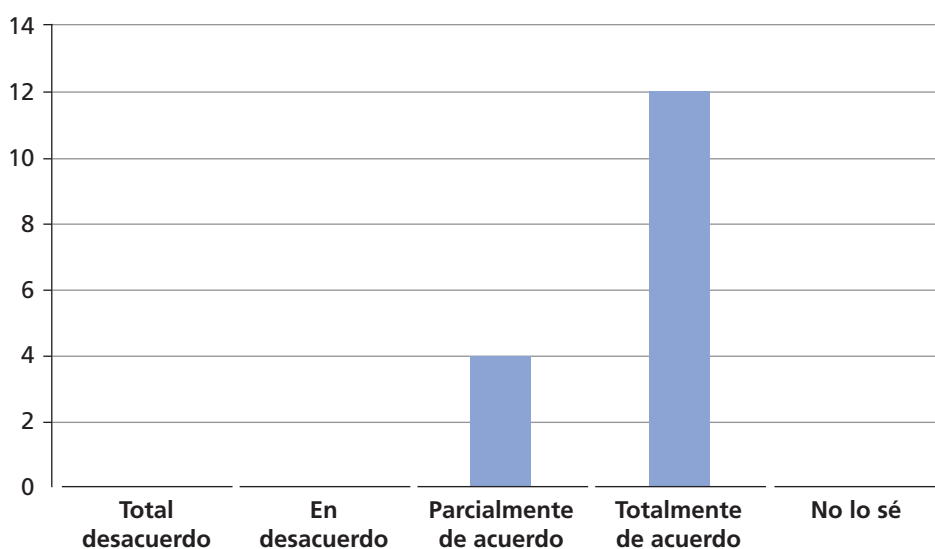
¿La aplicación de medidas de conciliación ayuda a reducir el absentismo? (nº de empresas)



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

Gráfico 5

¿La aplicación de medidas de conciliación aumenta el compromiso de los trabajadores con la empresa? (nº de empresas)



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

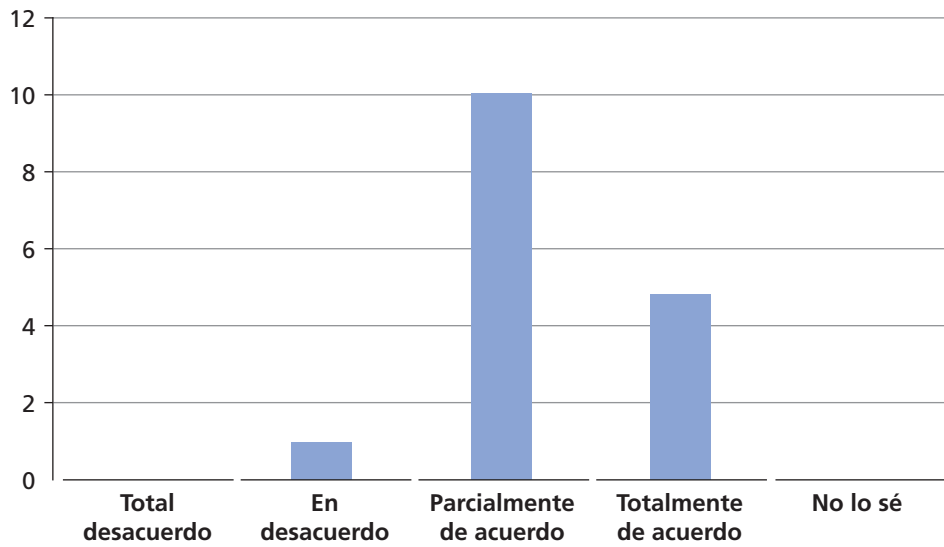
sarial. La gran pregunta a contestar es: ¿influye la política conciliadora en la rentabilidad de forma positiva? En el gráfico 6 se puede ver que el 31,25% de las empresas consultadas está totalmente de acuerdo con la influencia positiva de las medidas de conciliación sobre la rentabilidad, mientras que un 62,5% está parcialmente de acuerdo. Solo un 6,25% piensa de forma distinta.

En el gráfico 7 se muestra cómo el 75% de las empresas está total o parcialmente de acuerdo con que las medidas conciliadoras

ayuda a reducir la conflictividad en la empresa.

Gráfico 6

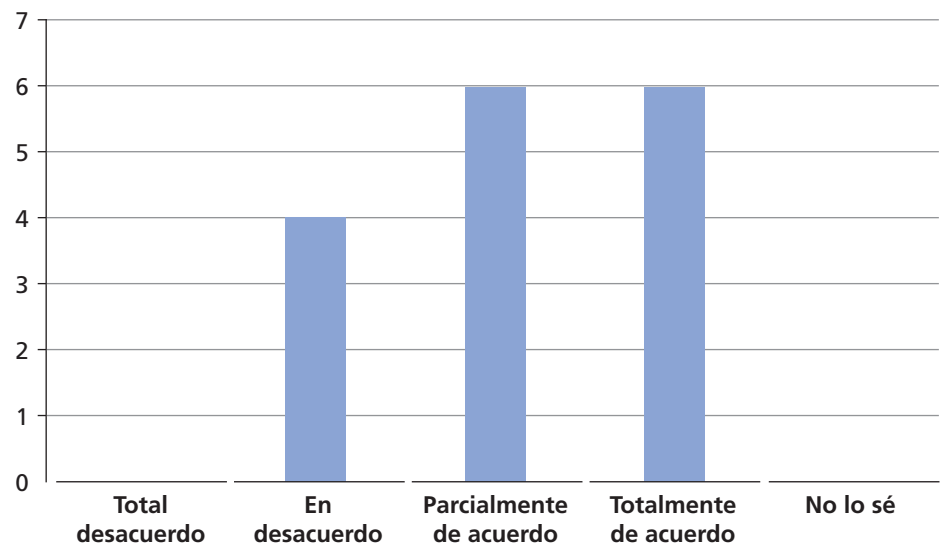
¿La aplicación de medidas de conciliación ayuda a aumentar la rentabilidad de la empresa? (nº de empresas)



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

Gráfico 7

¿La aplicación de medidas de conciliación ayuda a reducir la conflictividad en la empresa? (nº de empresas)



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

reducen la conflictividad en la empresa, mientras que un 25% piensa lo contrario.

Si se atiende a la opinión de la política conciliadora de una empresa fuera de esta, desde el punto de vista de potenciales trabajadores, el 56,25% de las empresas está totalmente de acuerdo en que las medidas de conciliación facilitan la contratación de profesionales, mientras que el 37,5% se muestra parcialmente de acuerdo y un 6,25% en desacuerdo. Por tanto, se puede concluir que los profesionales ven positivas las políticas de conciliación, y que a la hora de elegir una posible empresa para trabajar tiene en cuenta estas medidas.

Por último, el gráfico 8 ilustra cómo el 93,75% de las empresas consultadas afirman estar parcialmente de acuerdo con que las medidas de conciliación son útiles, aunque solo un 6,25 dice estar totalmente de acuerdo, y ninguna empresa en desacuerdo.

A modo de conclusión las empresas ven en la conciliación, aun estando en plena crisis económica, una estrategia útil y necesaria para afrontar los problemas del entorno. También se concluye, al igual que en el apartado anterior, que los beneficios de estas políticas son mayores que las desventajas, y que la propia rentabilidad empresarial se ve

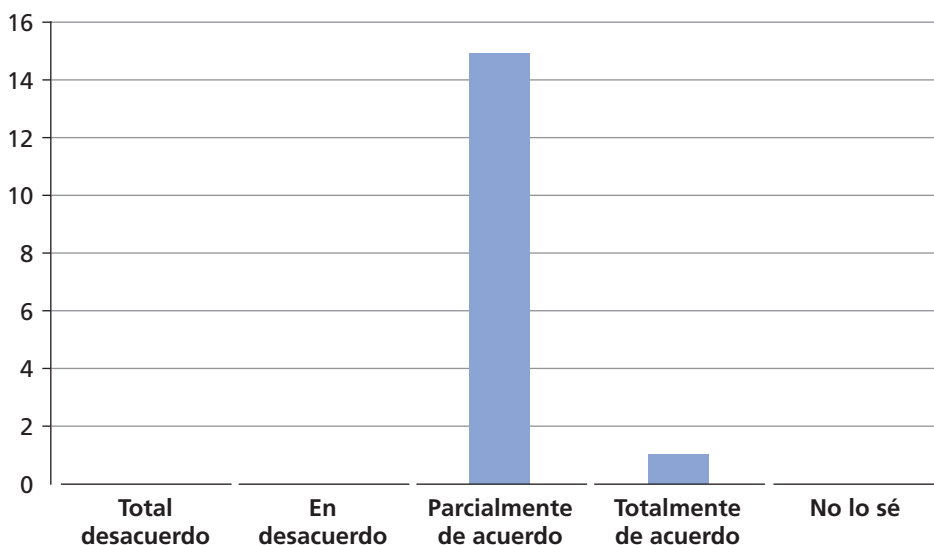
influenciada positivamente por las medidas conciliadoras.

Por tanto, en base a los datos manejados en este capítulo se concluye que la conciliación entre la vida familiar, personal y profesional no es una simple moda, sino que realmente es necesaria y rentable para las empresas. Esto debe ser una invitación no a la complacencia, sino a seguir indagando en nuevas formas para superar las dificultades de conciliación y en mejoras para aumentar los beneficios de estas medidas.

La crisis es una oportunidad de cambio, donde hay que buscar nuevas vías para una gestión de personas diferente, de forma que España se asemeje en esta realidad a las formas que ya han adoptado otros países desarrollados más basadas en el compromiso mutuo.

Gráfico 8

Considero positivo aplicar medidas de conciliación en la empresa (nº de empresas)



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2010.

5

Conclusiones

El informe RSC del presente año se ha abordado, una vez más, en un contexto de importantes dificultades económicas en el panorama internacional y español, aunque también de ralentización en el ritmo de disminución de la actividad económica y de aparición de algunas señales de retorno hacia la senda de crecimiento en algunas economías. Ello comienza a también a hacerse sentir en los niveles de confianza de los ciudadanos, según se deriva de fuentes como Edelman Trust Barometer, que de hecho, aunque aún están en niveles bajos, han comenzado a repuntar, entre ellos los que se refieren a las empresas. Para la economía española, las señales de consolidación del cambio de signo del ciclo no son todo lo claras que sería deseable, pero hacen oportuno y necesario complementar la atención de los problemas más acuciantes del corto plazo con una mirada decidida hacia el futuro.

Esta es la idea principal que subyace en el propósito de este nuevo informe, que analiza la Responsabilidad Social Corporativa con una perspectiva futuro, como se refleja en el subtítulo del mismo, “La RSC y el futuro de la empresa”, y en la propia introducción. Puesto que el debate económico de la actualidad se va centrando cada vez más en la salida de la crisis, resulta cada vez más necesario que nuestras empresas y organizaciones dirijan sus actuaciones no solo a tratar de sobrevivir hoy, sino también a mejorar la sostenibilidad del modelo, y hacerlo más resistente y adaptable a las condiciones de un entorno en continuo cambio, generador de riesgos y de oportunidades.

En este contexto, la introducción y el arraigo de la RSC en la gestión continúa siendo un reto para nuestras organizaciones, puesto que el modelo de negocio más extendido en nuestro país se ha construido sobre unas bases que no facilitan la sosteni-

bilidad. Se apoya excesivamente en una cultura de jerarquías y limitada cooperación interna, frente a la de gestión de equipos; en unas relaciones laborales poco adaptadas al nuevo entorno, con escasa variación de la agenda de negociación empresas-sindicatos; y, en general, una notable desconsideración hacia el capital humano y fuerte resistencia al cambio.

La innovación en los modelos de gestión es, en el caso de las organizaciones españolas, un elemento primordial, dada la creciente divergencia que se observa respecto a las organizaciones de los países más prósperos. Nuevos modelos de gestión, más sostenibles y responsables que impulsen la generación de riqueza y de valor en la sociedad, que equilibren los diversos objetivos de todos los participantes en la acción colectiva de la empresa y que promuevan un sentido de reciprocidad con los empleados.

Las barreras que actualmente puede encontrar este cambio necesario son importantes y tienen un doble origen. El primero se vincula con la cultura empresarial dominante, impregnada de comportamientos inerciales, con una dirección que posee escasos conocimientos de la existencia de las nuevas prácticas de organización y de sus beneficios, además de no contar con las capacidades para implementarlas. El segundo tiene que ver con los efectos de la crisis, la incertidumbre y las duras restricciones financieras que se han derivado de ella, que limitan las posibilidades de invertir en RSC y, en definitiva, en los nuevos modelos de empresa.

En este marco, ¿cuál ha sido la tendencia de la RSC en nuestro país durante 2010? La segunda edición del Monitor Ibex 35 Sustainability muestra que la RSC continúa siendo un elemento importante de la estrategia empresarial de las grandes compañías españolas. Entre los resultados de las consultas a

las empresas del Ibex cabe destacar el predominio de las empresas que opinan que, pese al clima de incertidumbre, se mantendrá o incluso aumentará el interés de las empresas por la RSC, y de las que señalan que en el próximo ejercicio al menos mantendrán los mismos recursos que el presente para el departamento de RSC. Estas evidencias parecen afianzar la idea destacada ya en los informes precedentes, de que la responsabilidad social de las empresas no se trata solo de una cuestión de moda, sino que va forjando en las empresas que la incorporaron, en su mayoría dentro de la última década, una cultura empresarial diferente, basada en la experiencia de los efectos y resultados que se van observando con su implementación.

Este informe ha incorporado, además, la tercera edición de la encuesta de la Fundación Alternativas a expertos en materia de RSC y ofrece en algunos cambios que permiten dibujar un panorama algo más optimista, aunque, en términos generales se confirman las tendencias de los años previos. En el Informe RSC 2009 se señalaba que uno de los aspectos más importantes para la superación de la crisis económica era la capacidad del sistema para restaurar la confianza; en concreto, la que se deposita en la institución empresarial, que se había resentido de manera notable con la irrupción de la crisis en el escenario nacional e internacional. La apuesta de las empresas por las prácticas socialmente responsables puede constituir, para este propósito fundamental, un arma eficaz, siempre y cuando la sociedad las perciba como actuaciones serias y con contenido real, y no como una mera cuestión cosmética. En este sentido, resulta esperanzador comprobar, a través de la encuesta a expertos, que la confianza en las empresas se va recuperando, puesto que por segundo año consecutivo aumenta el porcentaje de los que opinan que la contribución de las empresas a la sociedad es positiva. Además, una amplia mayoría considera que las compañías se comportan hoy de una forma más responsable que hace cinco años y que la atención a la RSC será más alta en el futuro.

Así, según se desprende de las dos consultas realizadas este año, la RSC parece haber mantenido sus niveles de importancia para las empresas, y las buenas perspectivas de futuro que ya venían manifestando en las ediciones anteriores. Sin embargo, el escaso volumen de respuestas recibidas en la con-

sulta a expertos, mucho menor que en años anteriores, podría empañar la aparente claridad de lo que indican los resultados de los que participantes. La falta de respuesta podría ser en sí mismo un indicio de que en tiempos difíciles, las empresas relegan la responsabilidad social a un plano de menor importancia. Dada la aparente contradicción de esta interpretación con las opiniones y percepciones de los que cumplimentan la consulta, también cabría pensar que no es tanto el interés por la RSC lo que ha decaído, sino que resulta más complicado con plantillas más ajustadas, dedicar el tiempo necesario a responder encuestas, con independencia de que el tema de la misma se considere más o menos relevante.

Como ya se comentaba en el anterior informe, la confianza se comporta de forma muy diferente por sectores. Los sectores que gozan de mayor confianza son “Agua y servicios básicos”, “Alimentación” y “Turismo, hoteles y ocio”. En este último caso, parece que algunas de las iniciativas llevadas a cabo por este sector, orientadas a la mejora sostenible del turismo (Eureka Tourism y áreas RC de Exceltur), están dando sus frutos en términos de confianza generada. Como viene ocurriendo desde el estallido de la burbuja inmobiliaria, los sectores a los que se otorga menor confianza son “Inmobiliaria” y “Construcción”, aunque también figura entre ellos, a no mucha distancia, “Medios de comunicación”. También el sector bancario sigue sufriendo una elevada desconfianza, pues es percibido como uno de los principales responsables de las restricciones crediticias y de la situación económica. Entre los elementos de crítica de las políticas socialmente responsable de las empresas españolas destacan una escasa atención a la I+D+i y una información insuficientemente esclarecedora y detallada.

A juicio de los expertos consultados, son asuntos muy importantes a considerar en la agenda de RSC de las empresas: la prevención de la corrupción, la seguridad y salud en el trabajo, el empleo de calidad, la seguridad de los productos, la igualdad de oportunidades, los derechos humanos, la conciliación y otros beneficios sociales a los empleados, la contribución de las compañías a la generación de tejido económico, la creación de capital humano y el cambio climático.

La RS no solo atañe a las empresas con fines lucrativos. La superación de nuestros

problemas y la mejora de nuestro modelo productivo y posición competitiva depende también de la medida en que todos los agentes económicos contribuyan con actitudes responsables a generar un entorno socioeconómico más sostenible. En este informe se ha prestado atención a dos tipos de organizaciones para las que contar con altas dosis de credibilidad es de la máxima importancia: las ONG y los sindicatos.

Las ONG son, como se desprende de las encuestas antes mencionadas, las organizaciones que gozan de una mayor confianza por parte de los ciudadanos, lo que es consistente con los propósitos que las mismas persiguen, de tipo no lucrativo. Sin embargo, la confianza en estas instituciones también se ha reducido, lo que puede generar problemas de financiación, de voluntariado y, en definitiva, de implementación de sus objetivos. Como respuesta, las ONG han desarrollado también prácticas de Responsabilidad Social para tratar de restablecer sus niveles de confianza. Estos van desde la evaluación interna a partir de los gobiernos corporativos, los comités de auditoría o los códigos éticos, hasta la evaluación externa, que en parte tiene carácter legal pero que cuenta también con mecanismos voluntarios, que refuerzan la transparencia en el desarrollo sus proyectos. La Fundación Lealtad y la Coordinadora de ONGD Española, con dos ejemplos de ello.

Las organizaciones sindicales tienen una elevada influencia en las decisiones económicas de nuestro país, por lo que las prácticas socialmente responsables de estas, al igual que las de las empresas, resultan imprescindibles en el difícil contexto actual. Entre los aspectos que podrían definir la responsabilidad social de los sindicatos hay, a nuestro juicio, dos claves: contribuir a mejorar la empleabilidad de los trabajadores y lograr una representación alta y equilibrada de los distintos colectivos de trabajadores. Parece necesario poner énfasis en diseñar las estrategias sindicales del futuro inmediato con la vista puesta en adaptar lo más ágilmente posible su papel y los temas de sus agendas a un entorno que poco tiene que ver con el existente hace apenas dos o tres décadas. De ello dependerá, en buena medida, cómo evolucione el grado de credibilidad y de confianza que depositen en ellos los ciudadanos. Si la RSC es la tendencia hacia la que avanza la dirección empresarial, las or-

ganizaciones sindicales deben ser conscientes de que esa forma de gestión defiende el acercamiento de empresarios y empleados con el objetivo común de conseguir una mayor competitividad. Esto implica, por una parte, una mayor preocupación del empresario por el bienestar y la proyección de los trabajadores, pero también es imprescindible, por otra, mayor participación y compromiso de los empleados en la misión de la empresa. Por ello, ante unas estructuras de relaciones laborales diferentes, el papel y modo de influencia de los sindicatos deberían ser también revisados.

Del análisis realizado concluimos que los planteamientos sindicales no debería perder de vista una serie de aspectos. Primero, la necesidad de establecer un marco más amplio de intereses que permita encontrar las intersecciones con objetivos empresariales, fortaleciendo la vía de la cooperación y la negociación entre los gestores y los empleados, sin renunciar a la defensa de los intereses de los trabajadores. Segundo, la oportunidad de promover cambios para mejorar la representación de los colectivos infrarrepresentados, entre ellos los desempleados y los trabajadores temporales. Tercero, las empresas que sufren una situación negativa precisan disponer de fórmulas reales de flexibilidad interna, que den una alternativa a los despidos. Por último, la conveniencia de que las agendas de negociación incorporen de forma más amplia temas poco tradicionales pero que se presentan como herramientas muy apropiadas para moverse en el nuevo entorno económico, entre ellas una mayor integración de los trabajadores en las decisiones de las empresas, el establecimiento de incentivos ligados a la productividad, la formación, mantenimiento y creación neta de empleo, la conversión de empleo temporal en fijo o la implantación de nuevas tecnologías.

Entre los temas que de una forma más clara deberían formar parte de las agendas de RSC se encuentra, como ya se ha mencionado, el de la conciliación de la vida laboral y personal. La idea que se ha desarrollado en el último capítulo de este informe es que la relación de compromiso mutuo entre los gestores y los empleados es, en el complejo entorno actual, un requisito indispensable para un éxito empresarial longevo, pues es la vía para hacer crecer los activos que se perfilan más relevantes cara al futuro: el capital humano, el capital social y el capital reputa-

ción. Sin embargo, el porcentaje de empresas españolas que desarrollan políticas de conciliación es muy limitado. A menudo aducen que no son necesarias en su caso, que suponen elevados costes y que sus resultados no se ven muy claros, aunque la evidencia demuestra que la decisión es más pasiva que activa, puesto que resultan la mayoría de las veces de la ausencia de auténtica reflexión sobre la cuestión y no tanto en una decisión basada en el análisis real de sus pros y sus contras.

Ello nos ha llevado a preguntarnos ¿cuáles son los costes de la ausencia de políticas de conciliación?; o, en otras palabras, ¿a qué beneficios potenciales se está renunciando por no aplicar estas políticas? ¿Se plasman las políticas de conciliación en mejoras por parte de las empresas que las aplican? Las respuestas que han ofrecido las empresas del Ibex 35, en el Monitor Ibex 35 Sustainability son muy clarificadoras. Así, prácticamente todas las empresas están total o parcialmente de acuerdo en que estas políticas mejoran la organización de la empresa, reducen el absentismo, aumentan el compromiso de los trabajadores y facilitan la contratación de profesionales.

En definitiva, la Responsabilidad Social ofrece soluciones de futuro, que implican cambios en la gestión empresarial, pero también en otros agentes económicos y organizaciones, entre los que se cuentan las ONG y los sindicatos aquí analizados. Solo bajo una perspectiva de responsabilidad compartida se podrán sentar las bases necesarias para salir fortalecidos de las situaciones difíciles.

Referencias

- ADC (1995). Fundamentos de contabilidad y fiscalidad para organizaciones no gubernamentales. Ed. Asociación para el desarrollo comunitario (ADC).
- Bancaja y Club de Excelencia en Sostenibilidad (2010). La Responsabilidad Corporativa en la Gran Empresa en España 2009.
- Banco de España (2009). El funcionamiento del mercado de trabajo y el aumento del paro en España. Boletín Económico. Julio-agosto 2009.
- BCE (2009). New Survey Evidence on Wage Setting in Europe, February.
- Bentolila S, Jimeno JF (2002). La reforma de la negociación colectiva en España. FEDEA.
- Bibby A (2004). La Gestión del Cambio: Cómo contribuyen los sindicatos en Europa a la empleabilidad de los profesionales. Informe para UNI-Europa, Septiembre.
- BOE, miércoles 24 de febrero de 2010.
- BOE, sábado 11 de abril de 2009.
- BOE, lunes 17 de mayo de 2010.
- Bruun N (2004). Los convenios colectivos en Finlandia, en Comisión Consultiva Nacional de convenios colectivos (2004): La negociación colectiva en Europa. Madrid: Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. P. 77-94.
- Calmfors L, Driffill J (1988). Bargaining structure, corporatism, and macroeconomic performance. *Economic Policy* 6, p. 13-61.
- Campa JM (2009). Salarios más bajos para un mayor bienestar. *El Mundo*. Domingo 8 de marzo.
- Castillo I (dir.) (2010). Una aproximación al estado de la RSC en la enseñanza Universitaria, Club de Excelencia en Sostenibilidad.
- CONFEMETAL (2009). La negociación colectiva en tiempos de crisis (editorial). Boletín de coyuntura económica y laboral, N.º147, mayo.
- Consejo Económico y Social España (2009). Economía, Trabajo y Sociedad. Memoria sobre la situación socioeconómica y laboral. España 2008. Ed. Consejo Económico y Social. España, Madrid.
- Cordobés M, Ripoll V, Soldevila P (2006). Control de gestión en organizaciones no lucrativas: El caso de los colegios de economistas de España. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*. N.º 7, p. 203-228.
- Cuesta F (2004). La transformación empresarial como base de la competitividad. De la empresa tradicional a la empresa virtual. Ed. Pirámide, Madrid.
- De la Fuente HA (2007). La importancia de la confianza y el compromiso en las relaciones del comportamiento de los donantes y las organizaciones no lucrativas: Un estudio teórico normativo. *Panorama Socioeconómico*, enero-julio, vol. 25, N.º 34, p. 60-69.
- Dribbusch H (2007). Das "Organizing-Modell". En: Bremme P, Fűrniß U, Meinecke U (eds.) (2007). Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. Hamburgo: VSA. p. 24-52.
- Dribbusch H (2008). Organizing in der Fläche: Die ver.di/SEIU Kampagne im Hamburger Bewachungsgerbe. *WSI-Mitteilungen*, 1/2008, 18-24.
- Du Caju P, Gautier E, Momferatou D, Ward-Warmedinger M (2008). Institutional features of wage bargaining in 23 European countries, the USA and Japan. *Working Papers del Banco Central Europeo*, N.º 974.
- Edelman Trust Barometer (2010). Annual Global Opinion Leaders Study.
- Feito JL (2010). El coste salarial como causa del paro. *Actualidad Económica*, Febrero.
- Fuentes J (2007). Las organizaciones no lucrativas: Necesidades de los usuarios de la información financiera. *Revista Española del Tercer Sector*, N.º6, mayo-agosto, p. 91-118.
- Funcas (2010). IPC previsiones Febrero 2010 – Previsiones hasta Diciembre 2010. 12 de marzo.
- Galuscák K et al. (2010). The determination of wages of newly hired employees. Survey evidence on internal versus external factors. BCE, Working Paper N.º 1153, Febrero.
- García Serrano C, Malo MA, Pérez Infante JI (2010). Para una reforma laboral negociada. *Relaciones Laborales* n.º 9. Mayo.
- Gómez S, Pons M (1994). Las relaciones laborales en el Reino Unido. IESE Business School. Documento de Investigación N.º 283. Diciembre.
- Hay Group (2010). Previsión de incrementos salariales España 2010. Febrero 2010.

- Herranz R (2007). Las ONG: Un sistema de indicadores para su evaluación y gestión, Ed. Universitat de les Illes Balears.
- INE (2010). Encuesta Trimestral de Coste Laboral. Cuarto trimestre. Nota de Prensa, 17 de Marzo.
- Ipsos Public Affairs (2010). Economía, RSE y Reputación Corporativa de las Empresas, VII Ola K.A.R., Mayo 2010.
- Izquierdo y Cuadrado (2009). La encuesta sobre formación de salarios de las empresas españolas. Boletín Económico del Banco de España, Marzo.
- Köhler H (2008). Los sindicatos en España frente a los restos de la globalización y del cambio tecnológico. Fundación Alternativas, Laboratorio de Alternativas, Documento de trabajo 142/2008.
- Köhler H, Calleja JP (2009). Nuevas estrategias sindicales en España: Organizing y negociación colectiva flexible. I Congreso Anual REPS. Las Relaciones Laborales en el Sistema de Bienestar Español, Oviedo 5-7 noviembre 2009.
- La Gaceta, sábado 8 de mayo de 2010. Artículo de Xavier Horcajo. Véase también el artículo de Domingo Pérez en ABC, martes 18 de mayo de 2010.
- Leite J (2005). El sistema de negociación colectiva en Portugal. XVIII Jornadas de Estudio sobre Negociación Colectiva: Experiencias de Negociación Colectiva en Europa y sus puntos críticos. Madrid, 9 de Junio de 2005. Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Mañas E, Garrido R (2008). ¿Conciliamos? El papel clave de la empresa en las políticas de conciliación de la esfera laboral y familiar. Ensayos del Instituto Universitario de Análisis Económico y Social de la Universidad de Alcalá, 01/2008.
- Marqués Insa JL (2008). El cambio en las relaciones laborales: de la confrontación a la cooperación. En Huerta E (ed.). La innovación en la empresa: Políticas avanzadas de Gestión de Recursos Humanos, Ed. Centro para la competitividad de Navarra, Navarra, p. 91-95
- Mejía R (2006). El Gobierno Corporativo en las ONG. Conferencia dictada el 26 de mayo de 2006.
- Montserrat J (coord.) (2009). La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector. Cuadernos de debate de la Fundación Luis Vives. N.º 5.
- Neal AC (2004). Los convenios colectivos en el Reino Unido. En: Comisión Consultiva Nacional de convenios colectivos (2004). La negociación colectiva en Europa. Madrid: Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. p. 205-233.
- Norberg P, Numhauser-Henning A (2004). La negociación colectiva en Suecia. En: Comisión Consultiva Nacional de convenios colectivos (2004). La negociación colectiva en Europa. Madrid: Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. p. 235-266.
- Ojeda-Avilés A (2002). Trade union responses to globalization: Spain. International Institute for Labour Studies, Ginebra Discussion Paper 114/2002.
- Osterman P (2008). La contribución de la gestión moderna de los recursos humanos al rendimiento de la empresa. En: Huerta E (ed.). La innovación en la empresa: Políticas avanzadas de Gestión de Recursos Humanos. Navarra: Ed. Centro para la competitividad de Navarra. p. 74-78.
- Randstad (2010). Perfil de la mujer trabajadora: Las mujeres soportan mejor la crisis. Nota de prensa.
- Reputation Institute (2010). Reputation Pulse España 2010.
- Richards A (2008). El sindicalismo en España. Laboratorio de Alternativas, Documento de trabajo 135/2008.
- Rojot J (2004). Los convenios colectivos en Francia. En: Comisión Consultiva Nacional de convenios colectivos (2004). La negociación colectiva en Europa. Madrid: Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. p. 96-134.
- UGT-CC OO (2009). Propuestas sindicales unitarias para el empleo, los salarios y el excedente empresarial. Documento de Trabajo del 6 de noviembre de 2009.
- Valor C, de la Cuesta, M (2006). Estructura y gestión financiera de las entidades sin ánimo de lucro. Especial atención a la financiación privada. Revista Española del Tercer Sector, N.º 2, Enero-Abril, p. 125-150.
- Vidal J (2007). Instrumentos para la gestión de la calidad en las ONG: perspectiva internacional, Ed. Fundación Luis Vives.
- Vidal P, Torres D (2005). La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Aproximación conceptual y desarrollo del modelo RSO. Colección Papers de Investigación del Observatorio del Tercer Sector, Abril.
- World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2009-2010.
- Xavier B (2004). La negociación colectiva en Portugal. En: Comisión Consultiva Nacional de convenios colectivos (2004). La negociación colectiva en Europa. Madrid: Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. p. 187-202.
- Zachert U (2004). La negociación colectiva en Alemania. En: Comisión Consultiva Nacional de convenios colectivos (2004). La negociación colectiva en Europa. Madrid: Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. p. 29-51.