



INFORME 2009

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN ESPAÑA

La responsabilidad social corporativa ante la crisis



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 978-84-92424-87-0
Depósito Legal M-42670-2009

Agradecimientos

La Fundación Alternativas agradece la colaboración recibida para la elaboración de este Informe a la siguiente institución:



UNIVERSIDAD DE CORDOBA

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 2009

Para la realización del Informe sobre Responsabilidad Social Corporativa en España en su edición de 2009, el Laboratorio de la Fundación Alternativas designó un Consejo asesor de expertos en la materia que, junto con el profesor Alberto Lafuente, director del Informe, debatió su estructura y orientación, conoció los trabajos en curso y la propuesta de documento final. José Luis Blasco y Ramón Pueyo, investigadores principales del proyecto, llevaron a cabo con el apoyo de sus colaboradores en la empresa KPMG, la redacción del Informe en sus distintas etapas, hasta su adopción final por el Laboratorio de la Fundación Alternativas.

Por último, un conjunto de especialistas del mundo académico, empresarial y social colaboró con sus reflexiones y experiencias a iluminar y enriquecer distintos epígrafes del Informe.

Consejo asesor

Alberto Lafuente Félez, Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza, Director del Proyecto.

José Luis Blasco Vázquez, Socio responsable de Global Sustainability Services de KPMG.

José Miguel Embid Irujo, Catedrático de Derecho Mercantil en la Universidad de Valencia.

Ramón Jáuregui Atondo, Diputado socialista en el Parlamento Europeo.

Josep María Lozano Soler, Profesor ordinario del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE.

Ramón Pueyo Viñuales, Director de Global Sustainability Services de KPMG.

Isabel Roser Hernández, Coordinadora técnica del Departamento de Responsabilidad Social Corporativa de la Fundación Carolina.

Esther Trujillo Jiménez, Gerente de Responsabilidad Corporativa en Telefónica.

Pablo Zapatero Miguel, Profesor de Derecho en la Universidad Carlos III de Madrid.

José Luis Ángel Vega, Profesor del Área de Grado, Posgrado y Executive Education de ESIC.

Juan Manuel Eguiagaray Ucelay, Director del Laboratorio de la Fundación Alternativas.

Javier Ortiz, Subdirector del Laboratorio de la Fundación Alternativas.

Colaboraciones

Ramón Jáuregui Atondo, Diputado socialista en el Parlamento Europeo

Esther Trujillo, Vicepresidenta del Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa de Sol Meliá Hotels & Resorts.

Carmen Bieger, Directora ejecutiva de la Fundación Antena 3 y Directora de Responsabilidad Corporativa del Grupo Antena 3.

Tomás Mancha, Director del Instituto de Análisis Económico y Social (IAES) de la Universidad de Alcalá de Henares.

Alberto Pérez García, Director General de la Fundación Altedia Create.

David Pérez de Ciriza, Responsable de RSC de Caja de Ahorros de Navarra.

Responsables de investigación

José Luis Blasco Vázquez, Socio responsable de Global Sustainability Services de KPMG.

Ramón Pueyo Viñuales, Director de Global Sustainability Services de KPMG.

Investigadores

Carlos Sáez Gallego, Manager de Global Sustainability Services de KPMG. Carlos es MBA por la Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

Laura Pujol Giménez, Manager de Global Sustainability Services de KPMG. Laura es licenciada en Ciencias de la Información.

Ricardo Navas Hernández, Supervisor senior de Global Sustainability Services de KPMG. Ricardo es ingeniero industrial, y desarrolla su carrera profesional en la consultoría estratégica y de procesos.

Juan Carnicero Gómez, Analista de KPMG Global Sustainability Services. Juan es ingeniero de montes.

Sergio Solari Alfonso, Analista de KPMG Global Sustainability Services. Sergio es licenciado en Biología.

Prefacio

Un año más el Laboratorio de la Fundación Alternativas da a la luz su Informe Anual sobre la Responsabilidad Social Empresarial. Cumplimos así nuestro compromiso público de contribuir críticamente a un debate social necesario sobre el papel de las empresas en las economías avanzadas.

Estamos persuadidos de que las empresas de éxito no se limitan únicamente a combinar de manera eficiente los factores productivos (capital, trabajo, tecnología) para generar bienes y servicios orientados al mercado. Las empresas son, al tiempo, portadoras de valores y generadoras de comportamientos que les relacionan con los distintos grupos de interés mediante relaciones de confianza que pueden ser de extraordinaria utilidad social. La trascendencia que en el capital social de un país tienen las relaciones de confianza, las reglas no escritas en que se asienta la fiabilidad económica, el respeto profesional y hasta la seguridad jurídica, adquieren una importancia creciente como intangibles colectivos. Resulta, pues, indispensable extender la buena cultura de RSC, separar su contenido sustancial de las manifestaciones cosméticas o meramente comerciales y marcar caminos para un correcto escrutinio de las mejores prácticas empresariales llevadas a cabo. Esa orientación es la que da sentido al Informe de la Fundación Alternativas sobre Responsabilidad Social.

La coincidencia de un año de profunda crisis económica es una verdadera prueba de fuego para valorar la sostenibilidad de las orientaciones estratégicas proclamadas en años de bonanza. Es también un buen observatorio sobre los esfuerzos de las empresas para capear el temporal de forma socialmente plausible y de las adaptaciones en los objetivos que esto conlleva. A mi entender, el contenido del documento se adentra con valentía en terrenos no habituales, escasamente explorados en publicaciones del género.

José Luis Blasco y Ramón Pueyo, profesionales de la empresa consultora KPMG, que han llevado a cabo la redacción del grueso del informe, tienen todo mi reconocimiento por el enorme caudal de conocimiento y experiencia profesional que vienen aportando a este esfuerzo anual. Un empeño que no alcanzaría su buen fin sin la orientación científica de su director, el profesor Alberto Lafuente, y las contribuciones inteligentes y desinteresadas de los miembros del Consejo asesor del Informe, a los que deseo expresar también mi agradecimiento.

Por último, quiero hacer votos por la mayor difusión y debate del contenido del documento más allá de los circuitos profesionales de la RSC. La ampliación de nuestra audiencia habitual sería un buen indicio de que la RSC ha dejado de ser una discusión para iniciados para convertirse en parte de un verdadero debate social sobre la significación de la institución empresarial en tiempos de incertidumbre.

Juan Manuel Eguiagaray Ucelay
Director del Laboratorio de la Fundación Alternativas

Presentación

El Informe 2008 sobre la Responsabilidad Social Corporativa en España (RSC), de la Fundación Alternativas, presentado públicamente en los albores de la crisis económica, prestaba una atención especial a la confianza social en la institución empresarial por parte de los diferentes grupos de interés. Sostenía el Informe que las políticas de RSC de las empresas desarrollan mecanismos de generación de confianza, variable, por tanto, que constituye la prueba de la eficacia de esas políticas. El mismo Informe sostenía que la longevidad empresarial, ahora diríamos quizá la sostenibilidad, resulta, entre otros factores como la competitividad, de la confianza depositada por los diferentes grupos de interés.

El escenario económico del Informe 2009, “La RSC en la crisis”, es muy distinto del que alumbró el Informe 2008. Nadie en aquel momento podía prever el alcance y consecuencias de la próxima crisis. Recordemos que ésta viene caracterizándose por su globalidad; ninguna región del mundo y, prácticamente, ningún sector han disfrutado de inmunidad frente a ella. Iniciada en el sistema financiero mundial, se ha trasladado a todas las economías y, en algunos casos, ha acentuado la dimensión y efectos de algunas crisis sectoriales anunciadas, como la del sector inmobiliario español. Lo anterior se ha traducido en caídas del PIB, una destrucción masiva de riqueza y un incremento notable de las tasas de paro. La crisis también ha afectado a un número amplio de empresas, en forma de ajuste de las capacidades productivas, reducciones de plantilla e incluso su desaparición. El debate social de nuestros días parece centrarse en la duración de la crisis económica, es decir, en el momento en que se producirá el inicio de la recuperación, aunque algunos analistas señalan que difícilmente volveremos a disfrutar de tasas de crecimiento como las de la época anterior.

La confianza en las empresas

Cabe constatar que existe una cierta unanimidad entre los analistas económicos acerca de la naturaleza de la crisis. Es algo más que las variaciones cíclicas de la economía que son consustanciales a la economía de mercado. Así, en los últimos meses se ha hablado de crisis del capitalismo, de la necesidad de su refundación, del capitalismo funeral, y un largo etcétera de adjetivos que han pretendido reflejar que lo que está en juego es algo más que los ciclos habituales de la economía. Quizá, el aspecto más llamativo de la crisis haya sido la sequía primera de los mercados financieros, resultante, en gran medida, de la desconfianza entre las instituciones financieras respecto de los productos financieros sofisticados que habían aparecido en los últimos tiempos, y también respecto de la solvencia de las empresas demandantes de créditos. En definitiva, una crisis institucional nacida de la desconfianza.

Algunos estudios publicados en los últimos meses, citados en el Informe 2009, concluyen que la crisis económica ha perjudicado el nivel de confianza social en la institución empresarial. Ello corroboraría la tesis mantenida en el Informe 2008. La sociedad, en su conjunto, atribuiría a la institución empresarial la responsabilidad del origen y consecuencias de la crisis económica. Los trabajadores, ahorradores, titulares de préstamos hipotecarios o simples propietarios de un patrimonio responsabilizarían a la economía de mercado y, en primera instancia, a las empresas de las consecuencias sufridas.

Pero, quizá, uno de los mayores daños ocasionados por la crisis económica, en el plano internacional, ha sido el de la confianza en la regulación financiera, y en lo que a este Informe atañe, la solidez de los códigos de buen gobierno. La alarma social surgía especialmente en los países donde las empresas se rigen por estructuras de gobierno basadas en el mercado de capitales, y su detonante ha sido el conocimiento público de las remuneraciones disfrutadas en el pasado por los directivos de las compañías en crisis. La conjunción de incentivos económicos poderosos, las deficiencias de los órganos de gobierno corporativo y la aparente miopía de los mercados de acciones han dado lugar a retribuciones desproporcionadas y ajenas a los resultados a largo plazo de algunas compañías. Hoy, el debate parece situarse en varias dimensiones. La primera se refiere a la necesidad, o no, de proceder a una regulación, léase limitación, de los incentivos, especialmente, en el sistema financiero. Es evidente que tal regulación sólo

será efectiva si sus principios son compartidos en el conjunto de economías desarrolladas. No cabe esperar que el G-20 y la coordinación de los reguladores regionales puedan evitar la fragmentación nacional de la regulación. Una segunda dimensión se refiere a una de las causas citadas de los excesos, esto es, la miopía de los mercados de acciones. Aquí, el debate se centra en la mejora de la transparencia de las remuneraciones, trasladando a la norma lo que hasta ahora eran simples recomendaciones. De estas dos dimensiones, ciertamente, la que debe generar una mayor atención es la que se refiere a la potencia de los incentivos de los consejeros y directivos del sistema financiero y, en general, de las empresas que, por su tamaño e influencia, disfrutaban de un seguro público de quiebra. Aunque hay mucho camino por recorrer, no parece que la profundización de los códigos de buen gobierno e, incluso, su elevación a la categoría de norma jurídica den cierre definitivo al debate.

Pero, quizá, la dimensión más próxima al objeto de este Informe, esto es, el devenir de la cultura empresarial de la RSC, es la constatación social, expresada en ocasiones con escrituras populistas, de las exageradas retribuciones disfrutadas por los directivos y consejeros de entidades, que, por su alcance, han conseguido sobrevivir en los aledaños de las ventanillas de los presupuestos públicos. Es cierto que, en términos técnicos, la cuestión de la equidad tiene una importancia menor, por sus efectos, respecto de las consecuencias del diseño de incentivos manifiestamente erróneos e interesados. Sin embargo, el conocimiento público de estas prácticas ha generado una gran desconfianza en la institución empresarial. La cultura de RSC pretende aproximar los intereses de los diferentes grupos que concurren en la actividad empresarial. La marginación egoísta de uno de ellos, consejeros y directivos, no es gratuita. Es cierto que la situación no es nueva. En los albores de la aparición de las grandes corporaciones empresariales, allá por los primeros decenios del siglo xx, dos juristas americanos, Berle y Means, señalaron que uno de los principales problemas de la separación entre propiedad y control de las grandes empresas era, y es, la disociación de los intereses de accionistas y directivos. Sin pretender recrear a estos autores, habría que añadir hoy que la disociación se extiende a empleados y contribuyentes de los presupuestos públicos.

Naturalmente, no está al alcance de este Informe resolver las perplejidades derivadas de la crisis económica, en lo que afecta a la responsabilidad de la institución empresarial. Sí cabe, sin embargo, que muchas de las esperanzas depositadas en la doctrina corporativa de la RSC se han visto seriamente afectadas por el conocimiento público de las conductas empresariales previas y posteriores a la crisis económica.

En los últimos meses, han sido muchas y variadas las iniciativas públicas para restaurar el funcionamiento de los mecanismos de mercado, especialmente de los financieros, así como de las reglas de gobierno de las empresas. Es difícil saber en qué acabarán todos estos anuncios. Lo cierto es que el terreno está abonado para el escepticismo. Se puede conjeturar que la voluntad reformista de los gobiernos de las economías desarrolladas es anticíclica, es decir, se afirma en los momentos más críticos del ciclo y se olvida cuando se inicia el proceso de recuperación económica, a la espera de lo que suceda en el ciclo siguiente. Hay evidencias que parecen sugerir que, lo que en términos grandilocuentes se ha denominado refundación del capitalismo, durará los trimestres que quedan hasta que las principales economías desarrolladas empiecen a observar crecimientos económicos positivos.

También cabe el escepticismo si se pretende que las políticas RSC de las compañías contribuyan a la restauración de la confianza en las empresas y en los mercados. Ciertamente, no estorban, pero es demasiado grande la distancia entre los retos de la institución empresarial y la robustez de las políticas RSC.

Estructura del Informe

El Informe 2009 guarda una estructura similar al de las dos entregas anuales anteriores. El capítulo primero da cuenta de lo acaecido en los últimos meses, que inevitablemente se refiere a la evolución de la confianza social en las instituciones empresariales, según los últimos estudios empíricos de alcance internacional. El capítulo actualiza, además, lo sucedido en sectores estudiados en años anteriores. La parquedad de las novedades invita a concluir que la atención empresarial respecto de la RSC no ha sido inmune a la evolución del ciclo económico.

La novedad principal de esta parte del Informe es la presentación de los resultados del Monitor Ibx 35 Sustainability, que presenta la primera encuesta dirigida a los responsables de RSC

de las mayores empresas españolas. Aparentemente, los departamentos y unidades de RSC disfrutan de una cierta robustez frente a los avatares económicos. Al igual que otros indicadores, como el de la publicación de informes basados en los estándares de RSC y la inclusión en índices bursátiles, la salud de la cultura de RSC de las grandes empresas españolas no parece haberse visto demasiado afectada, si por tal entendemos la supervivencia de las unidades de RSC de las compañías. En definitiva, en nuestro país no parecen cumplirse algunos vaticinios de que la crisis económica barrería las políticas de RSC de las compañías o, al menos, su formalización. Este resultado empírico contrasta vivamente con la magnitud de los ajustes de plantilla observados estos últimos meses.

El segundo capítulo da cuenta de la segunda encuesta promovida por la Fundación Alternativas a responsables y expertos de la RSC en la empresa española. No parece haber grandes cambios respecto de los resultados de la encuesta anual anterior. Junto con la desconfianza social relativa a la empresa española, se suma una valoración positiva de lo sucedido en los últimos años. No debe extrañar, además, que los sectores que concitan una desconfianza mayor sean el de la construcción, inmobiliaria y banca. Ello no difiere de las respuestas reflejadas en el Informe 2008. El Informe 2009 muestra, mediante la reedición de la encuesta a profesionales y expertos españoles sobre RSC, la singularidad del caso español. No parece que en nuestro país la crisis económica haya dado lugar a una mayor desconfianza respecto de la institución empresarial. En todo caso, se mantiene la mala valoración, en términos de RSC, que se desprendía de la encuesta realizada en diciembre de 2007 de algunos sectores, especialmente, del sector inmobiliario y de la construcción. Se mantiene, eso sí, una cierta reserva respecto de la banca y del sector del petróleo, este último al igual que en todos los países y también con independencia del ciclo económico. Quizá, una de las razones de la aparente robustez, en estos términos, de la institución empresarial en España responda a que en nuestro país el sistema financiero se ha demostrado bastante sólido en relación con el de otras economías desarrolladas.

El capítulo tercero se ocupa, por vez primera, de la RSC en cuatro sectores; a saber: turismo, transporte aéreo, medios de comunicación y pymes. Como es sabido, las últimas entregas del Informe RSC de la Fundación Alternativas predicen la existencia de agendas sectoriales de RSC. El Informe describe los términos principales de tales agendas en sectores que, por sus características, son muy relevantes para la economía y la sociedad españolas.

Finalmente, y antes de las conclusiones, el Informe 2009 aborda el alineamiento de las preocupaciones de la sociedad española y de las decisiones empresariales en torno a tres rúbricas: la sostenibilidad de la economía, las reestructuraciones empresariales y la gestión del ahorro. Con independencia de que el Informe quiera reflejar las mejores prácticas de las empresas españolas y los saberes de los expertos, la lectura del capítulo dejará al lector el sentimiento del espectador de nuestros días: no sabemos enfrentarnos a lo que viene, a lo que padecemos. Decía el maestro Keynes que somos esclavos (los políticos, es decir, todos) de economistas difuntos. Ahora somos siervos de la perplejidad.

Alberto Lafuente

Catedrático de la Universidad de Zaragoza

Índice

1. Introducción	00
1.1. Repaso a 2008: la RSC en tiempos de crisis	00
1.2. La opinión de la profesión: Monitor Ibex 35 Sustainability	00
1.3. La RSC en sectores estratégicos	00
2. El clima de opinión respecto de la RSC	00
2.1. Algunas conclusiones del estudio	00
2.2. Las compañías españolas continúan siendo apreciadas por su contribución al bienestar	00
2.3. Las ONG, las instituciones más apreciadas	00
2.4. La importancia de la confianza: los consultados castigarían a las compañías con peor desempeño ambiental y social	00
2.5. Agua, alimentación y tecnología, por segundo año, los sectores que más confianza despiertan	00
2.6. El buen gobierno, la ética y la integridad, los asuntos más relevantes	00
2.7. La seguridad de los productos y los derechos humanos, los aspectos mejor valorados en las compañías	00
2.8. La información sobre RSC publicada por las compañías sigue siendo considerada insuficiente o irrelevante	00
2.9. Académicos, asociaciones de consumidores y prensa especializada, las fuentes de información más creíbles	00
2.10. Directivos y expertos, en desacuerdo sobre la atención que la RSC recibe en las compañías	00
2.11. Optimismo respecto al futuro de la RSC: más del 60% de los encuestados cree que el interés de las compañías por la RC crecerá o se mantendrá	00
2.12. La crisis económica incrementará el interés de los gobiernos por la RC	00
3. La RSC en sectores estratégicos	00
3.1. El sector turístico	00
3.2. El sector del transporte aéreo	00
3.3. El sector de los medios de comunicación	00
3.4. La RSC en las PYME	00
4. RSC y preocupaciones sociales	00
4.1. Introducción y metodología	00
4.2. Economía sostenible	00
4.3. Reestructuraciones empresariales	00
4.4. La gestión del ahorro	00

5. Conclusiones

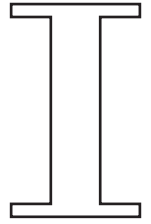
oo

6. Referencias

oo

Índice de colaboraciones

¿Quo vadis, RSE? Ramón Jáuregui	00
Turismo y desarrollo sostenible: intereses compartidos Esther Trujillo	00
La RC, aliada de la excelencia empresarial Carmen Bieger	00
El papel de la RSC ante el nuevo modelo de economía sostenible Tomás Mancha	00
Responsabilidad social corporativa y reestructuración de empresas Alberto Pérez García	00
El futuro de la RSC en las cajas de ahorros David Pérez de Ciriza	00



Introducción

*“El capitalismo funciona mejor cuando
la virtud es recompensada, y no cuando
la virtud constituye una recompensa
en si misma”*

James Surowiecki

I.I. Repaso a 2008: la RSC en tiempos de crisis

También una crisis de confianza

El Informe 2008 profundizaba en la idea de la confianza vinculada a la responsabilidad corporativa (RC); el título elegido “La confianza social en las empresas españolas” así lo demostraba. Pues bien, en el año 2009 la confianza ha sido de nuevo la palabra clave, pero esta vez por su rápida destrucción. Se puede afirmar que la desconfianza se ha extendido por el mundo empresarial y en toda la sociedad.

Como prueba de ello, basta revisar las conclusiones del Edelman Trust Barometer correspondiente al ejercicio 2009. El estudio, que parte de la consulta a 4.000 líderes de opinión en 20 países, concluye que el 62% de la población confía menos en las empresas que hace un año. En España, este porcentaje se eleva hasta el 67%, y hay países como Irlanda donde la confianza se ha desplomado un 83%.

“El mundo empresarial debe realizar cambios fundamentales para volverse a ganar la licencia para operar”.

Richard Edelman

Una encuesta realizada por *Harvard Business Review* entre más de 1.000 líderes de opinión, aproximadamente la mitad de ellos procedentes de fuera de Estados Unidos, revela la pérdida de confianza en los gestores que se ha generado entre los grupos de interés de las compañías. El estudio (Gráfico 1) señala la notable disminución de la confianza entre distintos colectivos, pero especialmente en la alta dirección de las compañías. Este resultado es fiel reflejo de los aconteci-

mientos de los últimos tiempos, que han implantado en la sociedad la percepción de que la crisis ha sido resultado del egoísmo y de la falta de compromiso social de los gestores de las grandes compañías, especialmente del sector financiero. De entre los resultados de la encuesta, merece la pena también destacar que el único grupo que goza de una mayor confianza que el pasado año es el de los compañeros de trabajo. Los resultados de esta encuesta prueban que nos enfrentamos también a una crisis de confianza en las compañías y los gestores.

Por otro lado, el compromiso público de las compañías con la RC no ha hecho sino avanzar. En España, por ejemplo, en los dos últimos años se ha producido un incremento del 136% en el número de compañías dentro de las 100 más grandes que publican informes de RC de manera independiente¹. 63 de las 100 mayores compañías españolas publican informes sobre RC. Internacionalmente, los resultados del estudio ponen de manifiesto que alrededor del 80% de entre las 250 mayores compañías del mundo elaboran informes de RC.

De este modo, nos encontramos con que las compañías continúan, por lo menos aparentemente, reforzando sus compromisos en materia de responsabilidad social corporativa (RSC), sin embargo, estos compromisos no ayudan a reforzar la confianza social en la institución empresarial y en los equipos del *management*. Podría afirmarse que la experiencia reciente nos dice que ambos asuntos no parecen estar relacionados.

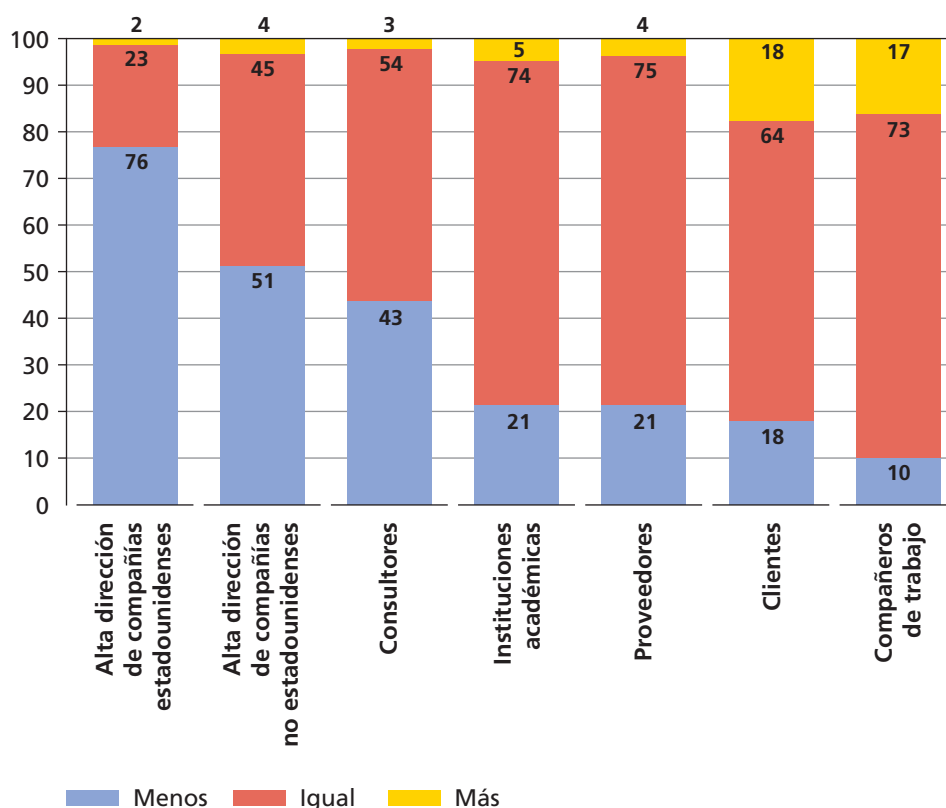
Ante los resultados anteriores podría pensarse que quienes relacionábamos ambos conceptos estábamos equivocados. De un lado, quizá la RSC no otorga a las compañías el colchón de confianza social

¹ Informe de KPMG sobre Informes de Responsabilidad Corporativa.

Gráfico 1

Evolución de la confianza respecto al año anterior

Desde el último año tiene mayor confianza en...



Fuente: Harvard Business Review, julio 2009.

que se suponía. De otro, en un porcentaje significativo de las compañías, el enfoque de RSC no es lo suficientemente maduro como para cumplir su función de generar confianza.

Este repaso a 2008 intentará analizar los distintos avances y retrocesos en materia de responsabilidad social corporativa y su vinculación a la crisis económica, buscando resolver la incógnita planteada en torno a la confianza empresarial.

Los gestores, culpables

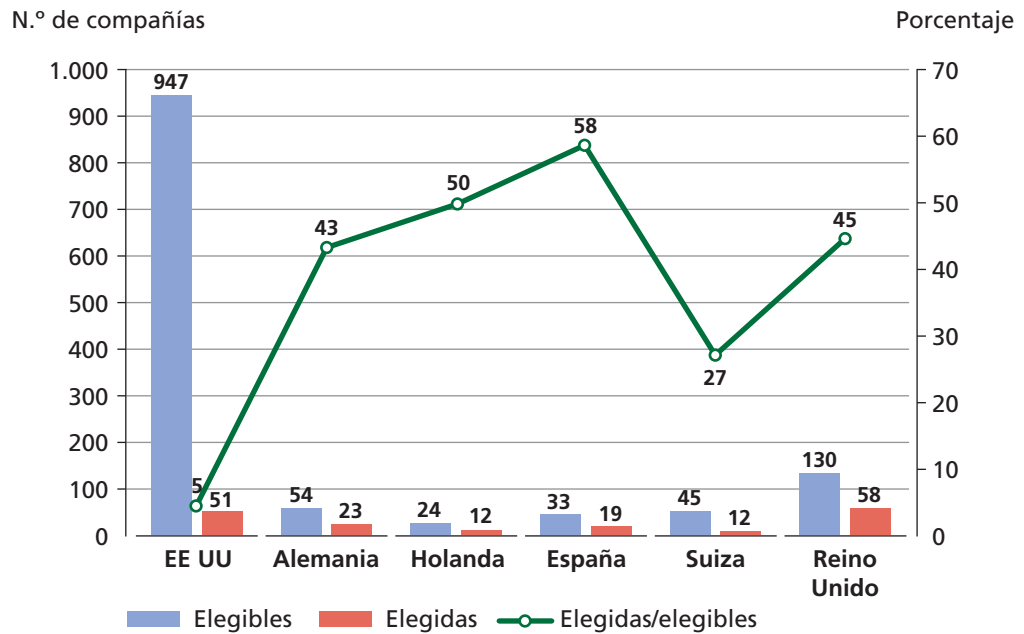
Si asumimos que uno de los papeles de la RSC es la generación de confianza, cabe preguntarse si, en vista de la dramática pérdida de confianza en la institución empresarial vivida en los últimos tiempos, ésta no ha cumplido adecuadamente su función o los gestores no han adoptado un enfoque correcto a la RSC. Lo que está claro es que la RSC no ha ayudado a atenuar la percepción de que los gestores y compañías han antepuesto sus

intereses particulares al interés de la sociedad en general.

El descrédito a que se enfrentan los equipos de *management* en la actualidad se pone de manifiesto con los datos expresados en el gráfico superior. Los gestores de compañías estadounidenses y europeas gozan de entre un 76% y un 51% menos de confianza que hace un año, en opinión de los encuestados por *Harvard Business Review*. Éste es un dato interesante, dado que las compañías europeas se han preocupado de la RSC con más intensidad que las compañías estadounidenses. Esto quizá podría explicar en parte la relativamente menor pérdida de confianza social en las compañías europeas.

El índice *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) es un referente dentro de la inversión socialmente responsable, fundamentalmente por el rigor aplicado a la hora de analizar las prácticas en RC de las compañías. Como puede verse en el Gráfico 2, aproximadamente el 50% de las compañías europeas elegi-

Comparativa de compañías elegidas y elegibles en DJSI World



Fuente: <http://www.sustainability-indexes.com/>.

bles para formar parte del *Dow Jones Sustainability Index* son finalmente consideradas aptas por los evaluadores del índice. Por su parte, en el caso de las compañías norteamericanas la cifra desciende hasta el 5%. Esto significa que los analistas de DJSI entienden que sólo una de cada veinte compañías norteamericanas dispone de prácticas en RC suficientemente robustas como para ser incluida en el índice. El menor uso que las compañías norteamericanas hacen de las herramientas de RSC podría explicar, en parte, la relativamente más dramática pérdida de confianza social entre las compañías.

No es un buen momento en lo que se refiere al prestigio social de directivos y aspirantes a serlo. El pasado día 3 de junio de 2009, antes de recibir sus MBA, más de cuatrocientos estudiantes de Harvard Business School asumieron el equivalente de un “juramento hipocrático” aplicado al mundo de los negocios. Los estudiantes, tras dos años de estudio y pagar más de 100.000 dólares en matrículas, se comprometieron a servir el interés general y a evitar tomar decisiones e incurrir en comportamientos que sirvieran intereses personales que pudieran perjudicar a la compañía y a la sociedad en su con-

Los atributos del buen banquero

Ya en 1863 la Reserva Federal estadounidense ofrecía una lista de los atributos de los “buenos banqueros”. Entre estos consejos, se encuentra uno tan simple y lógico como “no conceda créditos que no estén asegurados más allá de toda contingencia razonable”, u otro, también aplicable a otros sectores: “persiga un negocio bancario directo, honesto y legítimo. No deje que la perspectiva de grandes beneficios le tiente a hacer nada que no esté permitido por la ley”. Un último consejo destacable sería “trate a sus clientes con desprendimiento, no olvidando nunca que un banco prospera si sus clientes prosperan”.

Fuente: Argandoña, Antonio (2008). *Consejos a los banqueros*

junto. Siendo malpensados, podría tratarse de un inteligente intento de distanciarse de anteriores generaciones de MBA, principal cantera de los bancos de Wall Street, y la percepción de que su falta de compromiso social es, en parte, la causante de los sobresaltos económicos de los últimos tiempos.

Sin embargo, siendo optimistas, la relevancia del juramento podría significar también un cambio cultural más importante, donde los estudiantes están indicando que esperan una educación de negocios que no les aisle de las preocupaciones de la sociedad. Los defensores del juramento afirman que el mantra de la creación de valor para el accionista se ha convertido en una justificación para una visión cortoplacista del negocio y para conseguir un enriquecimiento personal rápido. Una justificación, en definitiva, para un estilo de gestión que, con el objetivo de aumentar el valor de mercado, sólo consigue, a largo plazo, deteriorar la salud de la compañía.

Esto, en definitiva, es algo en lo que siempre han insistido los defensores de la RC como un modo ilustrado de cuidar el interés propio. En definitiva, tal y como podía leerse en *The Economist*², el “juramento hipocrático” de los estudiantes de Harvard forma parte de una iniciativa de más calado destinada a convertir el *management* en una profesión, con un conjunto de valores que la definan. Mientras que los abogados y los médicos tienen sus propios códigos, los profesores de las escuelas de negocios tienden a hacer suya la máxima de Milton Friedman de que la única responsabilidad de las compañías es maximizar sus beneficios.

Aunque el “juramento hipocrático” de Harvard es sólo una anécdota, se produce en un momento en el que las escuelas de negocio, las encargadas de formar a los líderes empresariales del mañana, se enfrentan a un clima generalizado de desconfianza. En los últimos tiempos han proliferado las críticas hacia la formación que se proporciona a los alumnos en estas instituciones; las acusan principalmente de formar a gestores especializados en buscar el beneficio rápido y que viven a espaldas de la sociedad enfocados exclusivamente en la generación de valor para los accionistas. En definitiva, las críticas reflejadas en medios como *The Economist* o

Financial Times ponen de manifiesto la percepción de que los gestores que salen de los MBA de las escuelas de negocios de prestigio son más bien caricaturas de Gordon Gekko, el personaje principal de *Wall Street*, la película de Oliver Stone.

El prestigio de una escuela de negocios viene determinado por los puestos y el salario al que acceden sus alumnos cuando finalizan un MBA. Por ello, con el fin de mejorar su reputación, las escuelas de negocio se afanan en “reclutar” alumnos con experiencia o que al finalizar deseen trabajar en sectores con una elevada remuneración, despreocupándose de cuestiones como la integridad o la responsabilidad social corporativa.

Todo ello contribuye, en definitiva, a que la credibilidad de las compañías y de los mensajes de sus directivos no pase por su mejor momento. De acuerdo con el estudio de Edelman, en 2009 la credibilidad del consejero delegado de una empresa hablando de su compañía se ha reducido de un 36% a un 29%. No obstante, destacan como fuentes más creíbles los expertos e investigadores universitarios, los analistas y las personas del entorno (Gráfico 3). Una vez más se pone de manifiesto la importancia de identificar los grupos de interés y adecuar el mensaje a ellos, siendo transparentes y consistentes en la información facilitada.

Los resultados anteriores concuerdan con los obtenidos en la segunda edición del estudio “La confianza social en las empresas españolas”, cuyos resultados pueden leerse a lo largo de las próximas páginas.

La solución a los problemas de confianza que actualmente tienen los líderes empresariales pasa, en gran medida, por la percepción existente en la sociedad respecto del compromiso social de los gestores. Y ello pasa, a su vez, por la formación que éstos reciben en las escuelas de negocios.

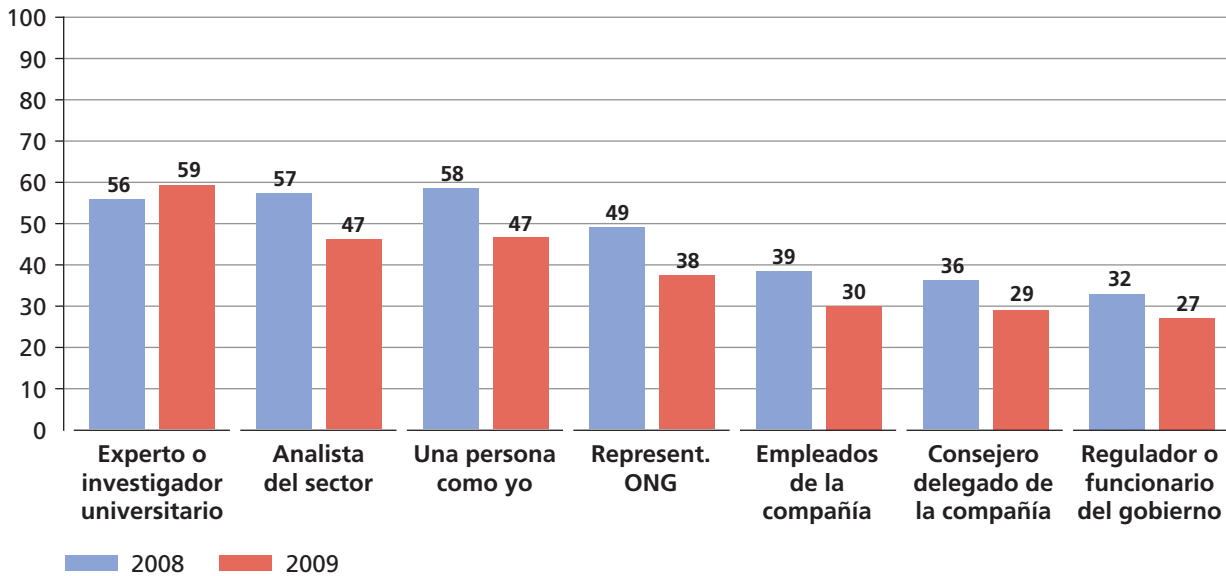
Sin embargo, no todo son noticias negativas. Una encuesta³ realizada a 759 alumnos de MBA recién graduados en 11 prestigiosas escuelas de negocio pone de manifiesto que la RSC figura en un lugar destacado de su escala de valores. Los autores de la encuesta ofrecen un dato significativo: el 97,3% de los estudiantes MBA recién graduados sacrificarían de media hasta el 14,4% de su sa-

2 Forswearing greed, 4 de junio de 2009.

3 Montgomery, David; Ramus, Catherine. UC Santa Bárbara.

Credibilidad que merece la información de una compañía en función de la persona que la proporciona

Porcentaje



Fuente: Edelman Trust Barometer 2009. Contabilizadas sólo las respuestas extremadamente creíbles y muy creíbles.

lario por trabajar en una empresa que exhiba activamente los valores de la RSC.

¿La crisis de la RSC?

Desde hace algún tiempo, pronosticar la desaparición de la RSC de las agendas de las principales compañías se ha convertido en uno de los pasatiempos favoritos de algunos columnistas de medios de prestigio. Prestigiosas publicaciones como *Financial Times* o *The Economist* llevan algunos años vaticinando el fallecimiento prematuro de la RSC, comparándola con otras modas o tendencias empresariales del pasado. Ahora, no faltan las voces que alertan de un posible retroceso en el interés por la RC ante una situación de crisis económica. Sin embargo, esto no es lo que se pone de manifiesto en el *Monitor Ibex 35 Sustainability*, una consulta realizada entre los responsables de RSC de las compañías constituyentes del Ibex 35. Esta consulta pone sobre la mesa el convencimiento de los gestores de que las dificultades económicas actuales no van a provocar una pérdida de interés por la RSC en sus compañías.

La crisis económica es una prueba de fuego para medir la verdadera relevancia de la

RC dentro de las compañías. El recorte presupuestario en las compañías fruto de la crisis económica afectará, como es lógico, a todas las actividades, pero será mayor en aquellos ámbitos que éstas consideren superfluo. Aquellos que son conscientes de que una imagen responsable se moldea a lo largo de décadas de esfuerzo persistirán en sus planteamientos iniciales. Por ello, el desafío principal al que se enfrenta la RSC en la actualidad está en dar una respuesta satisfactoria a las necesidades sociales no sólo en época de bonanza, sino también en época de crisis económica.

La RSC sólo sobrevivirá si las compañías entienden que se trata de algo que aporta valor. Pero el verdadero valor de la RSC no reside en la elaboración de informes de RC, sino en su importancia para generar confianza entre los grupos de interés concurrentes, lo que requiere una reflexión que va más allá del trabajo necesario para publicar un informe en la materia. Requiere que éste sea un asunto tenido en cuenta por los administradores y la alta dirección de las compañías. Aquellas compañías que hayan adoptado criterios de RSC tan sólo por considerarlo un aditivo meramente cosmético, serán las pri-

meras en las que podrá observarse una pérdida de interés por estas cuestiones.

El liderazgo es fundamental para desarrollar el compromiso de las compañías con la RSC. Sin embargo, hasta la fecha, en muchas compañías la RSC era casi un compromiso personal de las personas ocupadas en estas cuestiones sin que el asunto tuviera mucho que ver con el resto de unidades y departamentos de la compañía. El riesgo, en estas compañías, reside en que el compromiso con la RSC podría cambiar con las personas ocupadas por estas cuestiones. De las inversiones en RSC no se obtiene beneficio a corto plazo, sino que es el paso del tiempo y la perseverancia en las medidas tomadas lo que permitirá obtener el valor de la RSC. La RSC es una manera eficiente de enviar al mercado señales que ayuden a las compañías a generar confianza entre sus grupos de interés concurrentes.

“Para el mundo empresarial, cuando los parámetros económicos se contraen, existe una mayor tentación de centrarse sólo en sobrevivir... aunque eso suponga coger atajos inadecuados”.

Jeremy Brooks

Director de Transparencia Internacional

¿El fin del unguento amarillo?

Hasta el inicio de la crisis económica, gran parte de los líderes empresariales ha percibido la RSC como un elemento que cobraba cada vez mayor importancia, pero con un gran inconveniente; la dificultad de su puesta en práctica como consecuencia de la complejidad de su contenido. Algunos colectivos veían la RSC como un unguento amarillo, aplicable a la solución de cualquier tipo de problema empresarial. Otros, por el contrario, entendían que la RSC era el equivalente empresarial de la prensa rosa (en su versión amable): optimismo y buenas noticias. Para estos últimos, el carácter superfluo de la RSC les llevaba a afirmar que la recesión económica acabaría con ella y que las compañías se centrarían simplemente en su supervivencia, olvidándose de estas cuestiones. Pasado, aparentemente, lo peor de la crisis, podemos poner en tela de juicio la capacidad adivinatoria de los más pesimistas, aunque

sí que cabría darles algo de crédito; hemos vivido un replanteamiento del sentido empresarial de la RSC.

Entre finales de 2008 y mediados de 2009, momento en que la crisis económica alcanzó su mayor virulencia, ningún indicador señalaba que se hubieran cumplido los augurios más pesimistas respecto de la RSC. Quizá se trate de una cuestión de inercia, y el verdadero impacto de la crisis sobre la credibilidad de la RSC esté todavía por llegar. Algunos autores, como Michael Shapinker de *Financial Times*, se han preguntado el porqué de la fortaleza de la RSC, dando como respuesta que la opinión pública y, por lo tanto, los consumidores, demandan a las compañías un comportamiento cada vez más alineado con los valores y preocupaciones de la sociedad.

Con respecto a la supervivencia de la RSC podrían encontrarse dos tipos de personas: los optimistas y los pesimistas. Las medias tintas no suelen ser habituales. Los “optimistas”

En la reciente reunión del G-8 se presentaba el *Global Standard*, una iniciativa nacida a comienzos de 2009. Tiene como objetivo desarrollar unos principios y estándares comunes sobre comportamiento apropiado, integridad y transparencia en el ámbito empresarial y financiero. La iniciativa parte del doble convencimiento de que “una economía fuerte, limpia y equitativa debe estar basada en los valores del comportamiento apropiado, integridad y transparencia”, y que estos valores deberían ser promovidos por las políticas públicas y defendidos y respetados por el sector privado.

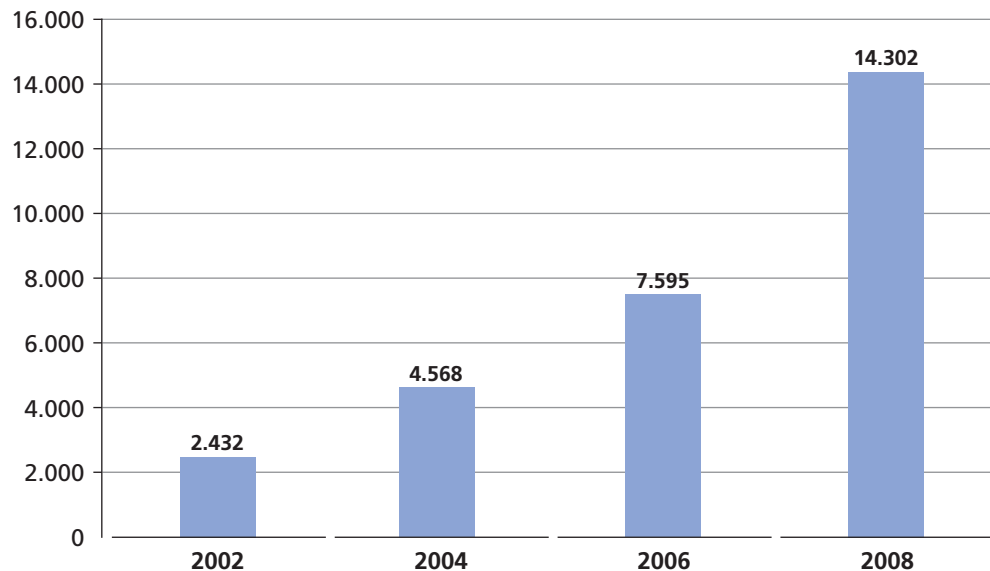
El *Global Standard* hace un llamamiento, entre otros, a combatir las malas prácticas, a la transparencia y rendición de cuentas y a la equidad en las relaciones entre las compañías y sus grupos de interés no financieros. La iniciativa del G-8 sirve para constatar el creciente escrutinio social y regulatorio sobre las prácticas empresariales en asuntos sociales, ambientales y de orden ético.

Fuente: http://www.oecd.org/document/6/0,3343,en_2649_34487_43268358_1_1_1_1,00.html

Gráfico 4

Un interés que no decrece. Apariciones sobre RSC aparecidas en medios de comunicación escritos de habla inglesa

Miles de apariciones



Fuente: Factiva y elaboración propia. Búsqueda de la frase completa "corporate social responsibility" para los años considerados.

serían aquéllos que piensan que el actual contexto económico hará que las grandes compañías replanteen sus programas de RSC, haciendo uso de éstos como una forma para diferenciarse del resto de compañías y que, lejos de ser el principio del fin, el actual contexto económico va a constituir un acicate para el impulso de la RSC en las compañías. Por el contrario, los "pesimistas" o "cínicos" son aquéllos que piensan que la RSC es un concepto cada vez más vacío e ilusorio que terminará por desaparecer.

A pesar de que pueda parecer prematuro dado el contexto económico, es lógico preguntarse por lo que sucederá una vez se superen las dificultades que atravesamos. La actual crisis económica va íntimamente ligada a una crisis de confianza: crisis de confianza de las entidades bancarias en las empresas; crisis de confianza de los consumidores en el futuro de la situación económica mundial; crisis de confianza de los ciudadanos en sus gobiernos nacionales; crisis de confianza de clientes en la fortaleza de sus entidades bancarias, y así hasta completar una larga lista.

Stefan Stern, columnista del diario *Financial Times*, señala en uno de sus artículos⁴ que seis de cada diez ejecutivos de compañías perciben que sus clientes han perdido confianza en sus compañías durante el último año. Sin embargo, señala Stern, tan sólo cuatro de cada diez está tomando medidas para recuperar la confianza perdida. Asimismo, Stern se pregunta si algo intangible como la confianza puede determinar la forma de hacer negocios. Su respuesta es afirmativa y pone el ejemplo de GSK, una compañía farmacéutica que tiene la confianza como uno de los pilares estratégicos de su código de conducta. La respuesta de dicha compañía a la crisis ha sido una bajada generalizada de los precios de los medicamentos, haciéndolos más accesibles a los países emergentes, incrementando la confianza de los consumidores en la compañía y, de paso, mejorando la posición competitiva de la compañía.

La RSC es un traductor simultáneo para las compañías, que les permite trasladar al modelo de gestión asuntos que preocupan a la sociedad. Todo hace pensar que la actual

4 Referencia.

crisis económica se traducirá en una mayor exigencia social de controles a las compañías, de más transparencia y de más integridad a la hora de hacer negocios. Esta tendencia se pone de manifiesto en iniciativas como el *Global Standard*, presentado durante la reunión del G-8 celebrada en Italia, pero también en encuestas de opinión como la realizada por el Edelman Trust Barometer 2009, donde sólo el 22% de los encuestados disienta de la necesidad de una mayor regulación y un mayor control por parte de los gobiernos en todos los sectores de la economía. Esta percepción permite afirmar que, de momento, la RC no ha otorgado a las compañías la facultad de liderar unilateralmente las soluciones a los asuntos globales.

La opinión pública percibe que la crisis ha sido consecuencia de la irresponsabilidad de unos pocos. Como consecuencia han crecido las exigencias de transparencia y buen gobierno para con las empresas. Los consejos de administración y la alta dirección de las grandes compañías van a situarse, todavía más, bajo los focos. Queda por ver en qué medida estas mayores exigencias están alineadas con lo que hasta el momento ha venido a entenderse por RC.

Existen, sin embargo, numerosas voces discordantes con respecto a la intervención pública en los negocios privados. John Kay, columnista del diario económico *Financial Times* y defensor de la idea de que las compañías mejoran en la medida en que son capaces de generar valor también para sus grupos de interés no financieros, se muestra abiertamente contrario a un refuerzo del control público de

la actividad de las compañías. Si una mayor transparencia y un incremento de la intervención de los mercados son tendencias que sin duda tendrán un impacto sobre la RC, también hay otras que se deducen del actual contexto económico y que igualmente tendrán incidencia en el modo en que entendemos la RC⁵.

El descrédito de las bondades de la globalización

La globalización no va a sufrir un retroceso; sin embargo, sí hay indicios de que puede sufrir un frenazo ante las dudas que han surgido sobre su capacidad de generar riqueza y ante las presiones proteccionistas. Para evitar esta deriva, las compañías deben hacer un mayor esfuerzo por mostrar su compromiso con las sociedades a las que sirven e invertir en el aseguramiento de unos elevados estándares éticos, sociales y ambientales en cualquiera de los países donde desarrollen su actividad. Otro aspecto en el que las políticas de RSC de las compañías deberán incidir especialmente es en la deslocalización, esto es, deben asegurar un cuidado especial de los empleados afectados, con programas de formación, recolocación y acompañamiento social, que reduzcan en la medida de lo posible el impacto que innegablemente tiene una decisión de este tipo.

El agotamiento en la confianza en las compañías de generar bienestar de una manera equitativa

La crisis ha desplomado la confianza en las empresas y en sus bondades como generadoras de bienestar; la RC debe ser uno de los pilares sobre los que reconstruir dicha con-

Superar el cortoplacismo

Éste es el título del último documento publicado en el marco del programa Business and Society del Aspen Institute, en el que se afirma que el cortoplacismo ha erosionado la confianza en las compañías. La solución para recuperar la confianza pasa, según los autores del informe, porque los consejos de administración, los gestores y los accionistas pasen a poner el foco en el largo plazo. Las recomendaciones, avaladas por notables del mundo empresarial y financiero, como Warren Buffett o James Wolfensohn, ponen el acento en tres cuestiones fundamentales:

- Establecer incentivos que estimulen y premien la paciencia en los mercados de capitales.
- Alinear los intereses de los intermediarios financieros con los de los inversores.
- Reforzar las obligaciones de transparencia informativa a la que están sujetos los inversores.

Fuente: Aspen Institute (2009). Overcoming short-termism: a call for a more responsible approach to investment and business management

5 10 trends you have to watch.

fianza y evitar así importantes costes para las empresas, que van desde la devaluación del valor de la marca a la subida de los costes de transacción y la dificultad de atraer a los mejores talentos. El trabajo por recuperar la confianza empieza por la alta dirección, que tiene que mostrar a la sociedad que entiende sus preocupaciones y está comprometida con la resolución de los problemas sociales. Esto pasa por mostrar que las compañías son gestionadas con la vista puesta en el largo plazo y no en el siguiente bono.

Un mayor papel para la regulación

Las empresas tienen ante sí el reto de llevar a la práctica estándares voluntarios en materia de integridad, responsabilidad y transparencia para anticiparse a la previsible oleada regulatoria en todas esas cuestiones. La forma de hacerlo es actuando de una forma proactiva en todas las cuestiones anteriores.

Gestores más comprometidos

Ya se ha explicado que algo se está moviendo entre los que serán los gestores del mañana de las grandes compañías. Vuelve a reclamarse la importancia del factor humano, de la ética, del largo plazo y de la importancia de la integridad en las compañías. La responsabilidad social corporativa ayuda a ofrecer un paraguas común para todos esos asuntos.

Cambios en los patrones de consumo

Es parte fundamental de las empresas responsables el mantener una mirada atenta al mundo que le rodea y adecuar su oferta a las necesidades de los clientes, por tanto, deben poder ofrecer servicios y productos que respondan a las necesidades de una población que será mayoritariamente mayor de 50 años y, por otro, adaptarse a gustos y culturas diferentes, como las de India y China.

Las empresas como comunidades y la cultura del candor

Bajo la crisis económica se esconde otra crisis de grandes proporciones: la crisis del sentimiento de que las compañías forman parte de la comunidad. Que una empresa forma parte de una comunidad quiere decir que cuida de sus empleados, fideliza a sus clientes, proporciona productos de calidad, se

ocupa de su entorno y, en definitiva, muestra un comportamiento ético en sus relaciones.

Más aún, las empresas, para recuperar la confianza de la sociedad, deberían llegar a ser comunidades en sí mismas, en las que sus empleados tengan el sentimiento de pertenecer a un proyecto que les permite aportar al mundo algo más que si actuaran en solitario. El cortoplacismo imperante en los últimos años ha provocado exactamente lo contrario.

El liderazgo y el individualismo son necesarios dentro de la empresa, pero no son suficientes, las personas somos seres sociables que necesitamos de la comunidad. Construir comunidad dentro del mundo empresarial significa preocuparse por los compañeros, por el trabajo del grupo y por el papel que se desempeña en el entorno. Algunas de las compañías más admiradas, Toyota, Semco o Pixar, se distinguen por su fuerte sentimiento de comunidad⁶. Tal vez el liderazgo haya sido mal entendido, y como decía recientemente Henry Mintzberg en *Harvard Business Review* no son necesarios líderes heroicos que luchen solos contra el mundo, sino líderes que potencien el compromiso del resto de las personas de la organización y que asuman que las soluciones no tienen por qué partir ni pasar a través de ellos.

Para lograr reconstruir el sentimiento de comunidad, las compañías deben apostar por promover un ambiente de confianza, compromiso y colaboración. Este ambiente no hay que construirlo de cero, sino a partir de los recursos que ya existen en el interior. Aunque no haya sido potenciado y los directivos no lo hayan sabido ver, ese sentimiento probablemente está latente, sobre todo, entre los mandos intermedios, que sorprenden muchas veces por su dedicación en la protección de los intereses de la empresa a largo plazo, a la vez que se preocupan por el bienestar de sus subordinados⁷. A partir de pequeños grupos de trabajo con estos mandos comprometidos, se puede empezar a construir la comunidad empresarial. El sentido de comunidad de estas personas se reflejará en las experiencias que tengan dentro de la organización y serán el origen del cambio, convirtiéndose en un ejemplo para el resto de la empresa. El compromiso se vuelve contagioso, siempre que

⁶ Mintzberg, Henry. *Rebuilding companies as communities*.

⁷ Nguyen Huy, Quy. *In praise of middle managers*, HBR, septiembre, 2001.

cuenta, evidentemente, con el apoyo de la alta dirección. Cuando los empleados y directivos se involucren en actividades sociales y en iniciativas de beneficio mutuo que vayan más allá de los límites de la propia compañía, se puede concluir que el sentimiento de comunidad ha arraigado en la empresa.

Pero para que este proceso tenga éxito es necesario que exista una cultura corporativa comprometida, que sea una referencia para los empleados y directivos y que les permita conocer cómo funciona la compañía. La cultura sería el equivalente corporativo a la personalidad humana; es lo que nos distingue. La cultura del candor puede que sea la respuesta para lograr el ambiente de confianza en las empresas indispensable para que se transformen en comunidades. Entendiendo por cultura del candor aquella en la que permanecen la transparencia y la franqueza⁸.

Transparencia no es sólo trasladar los resultados económicos a los accionistas e inversores; en este contexto se da por suelta. La transparencia en cuestiones financieras puede dejar al margen consideraciones éticas y las expectativas de los grupos de interés no financieros. Como ninguna organización puede ser sincera si no es honesta consigo misma, la transparencia debe empezar dentro de la compañía, con el flujo fluido de información entre gestores y empleados, y desde dentro hacia el resto de grupos de interés.

Un ejemplo de cómo la transparencia no termina de ser asumida por las empresas es el silencio de las compañías financieras sobre los problemas que afectaban a su negocio. Un estudio de Weber Shandwick⁹ publicado en abril de 2009 concluía que el 66% de las compañías había guardado silencio sobre los problemas que afectaban a su sector.

Para lograr establecer la cultura del candor y de la transparencia hay comportamientos claves que se deben potenciar: para los líderes, decir siempre la verdad, de esta forma se transmite claramente que las decisiones no son arbitrarias; para los empleados, ser sinceros con sus superiores, la organización debe promover la existencia de un diálogo fluido y reconocer a aquéllos capaces de cuestionar positivamente las decisiones de sus superiores.

Se debe entrenar a los equipos para tener conversaciones no deseables, para evitar que la honestidad mal entendida haga mucho daño cuando se trata de hablar de asuntos delicados. Diversificar las fuentes de información, admitir los propios errores, crear un entorno adecuado que promueva la transparencia y hacer visible toda aquella información que no sea confidencial son actitudes que terminan por construir un ambiente de confianza.

Sin embargo, la conexión entre el candor organizacional y la mejora en el desempeño puede que no se perciba a simple vista. Para ilustrarlo puede resultar útil el estudio que en los ochenta realizaron Robert Blake y Jane Mouton para la NASA, analizando los comportamientos dentro de los simuladores durante los 30 ó 45 segundos que pasan desde que se detecta una señal de peligro hasta que el accidente ocurre. El resultado es que el piloto que actúa de forma inmediata respondiendo a sus instintos se equivoca más que el que se dirige a su tripulación y dice: "Chicos, tenemos un problema, ¿cómo lo interpretáis?". La lección parece obvia: los líderes, responsables de tomar decisiones, se equivocan más cuando actúan basándose en información insuficiente. Pero es que la forma de relacionarse con sus subordinados, tanto en la empresa como en una nave espacial, determina también que la información aportada por ellos sea más útil. Si los equipos están acostumbrados a diálogos abiertos y sinceros en esos momentos claves, sus aportaciones serán de mayor valor.

Pero los problemas de transparencia no sólo se dan cuando el líder no escucha (o los miembros del equipo no se atreven a hablar), sino que los equipos pueden sufrir también de lo que se denomina "pensamiento grupal", y es que no sepan mostrar o expresar los posibles desacuerdos entre ellos. El problema es que esta patología donde más se hace presente en las empresas actuales es en los comités de dirección, lo cual casi siempre conduce a decisiones erróneas y desastres tanto éticos como de resultados empresariales.

En resumen, para que exista transparencia es necesario que haya comunicación, y que ésta sea bidireccional, es decir, desde cargos de elevada responsabilidad hasta puestos con menor responsabilidad y viceversa. Una

8 O'Toole, James; Bennis, Warren. What's needed next: a culture of candor.

9 PR Newswire. www.webershandwick.com.

comunicación fluida entre los empleados, independientemente de su nivel jerárquico, es un medio para alinear a todos los empleados en un objetivo común, y sirve a los directivos para conocer los puntos fuertes, debilidades y amenazas de sus compañías. Evidentemente, si un empleado no tiene confianza en su superior directo, no es posible que exista comunicación entre ambos, y la transparencia se deteriorará. Pero no sólo la transparencia, porque para construir relaciones basadas en la confianza con el resto de la sociedad, es necesario que las relaciones dentro de la empresa funcionen bajo esos mismos parámetros.

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

Ésta es la primera edición del Monitor Ibex 35 Sustainability de Fundación Alternativas y KPMG. El objeto de esta consulta es conocer el perfil de la función de RSC en las empresas que conforman el Ibex 35. La integración 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.

Como instrumento de medida se tomó la información ofrecida por las propias compañías a través de una encuesta dirigida a los responsables de los departamentos o unidades de RSC de las empresas del Ibex 35.

Durante los últimos años hemos podido observar cómo se ha venido consolidando la figura del director de RC en las principales empresas de nuestro país. Personas de diferentes perfiles que comparten funciones y tratan de resolver problemas muchas veces comunes. Los datos que aportan en esta consulta permiten trazar un panorama general de la integración de la RSC en la empresa y de la percepción que desde las compañías se tiene de esta función. La información aportada permite también comprender la evolución, la situación actual y las expectativas de futuro de la función y actividades de RSC de las principales compañías españolas.

Resulta conveniente poner énfasis sobre algunas cuestiones metodológicas que distinguen este trabajo de otros que se publican sobre la RSC de las empresas españolas.

Fueron invitados los responsables de RSC de las empresas del Ibex 35, de los cuales 20 completaron la encuesta. La población

es limitada. Se trata de una limitación deliberada, que no entendemos que reste valor al trabajo, sino justo lo contrario, dado que el análisis de la percepción forma parte del objeto del estudio y sobre él pueden establecerse algunas conclusiones interesantes.

El Monitor Ibex 35 Sustainability tiene vocación de continuidad. Esta edición del Monitor constituye un primer paso para crear una plataforma de intercambio de experiencias y opiniones. Se trata de disponer de información sobre las tendencias principales de las compañías españolas en el campo de la RSC basándose en las respuestas que aporten los participantes. Tras esta primera edición, el Monitor Ibex 35 Sustainability se elaborará con una periodicidad, al menos, semestral.

Los departamentos de RSC se consolidan en el organigrama

En el año 2000 se inicia la progresiva incorporación de los departamentos de RSC a las grandes empresas españolas. Esta evolución alcanzó un punto de inflexión en 2005, año en que crearon la mayor parte de los departamentos de RSC, concretamente un 25%. Entre 2005 y 2007 se crearon el 55% de estos departamentos. Puede decirse que en el último trienio se consolidan los departamentos de RSC en las grandes empresas españolas (Gráfico 5).

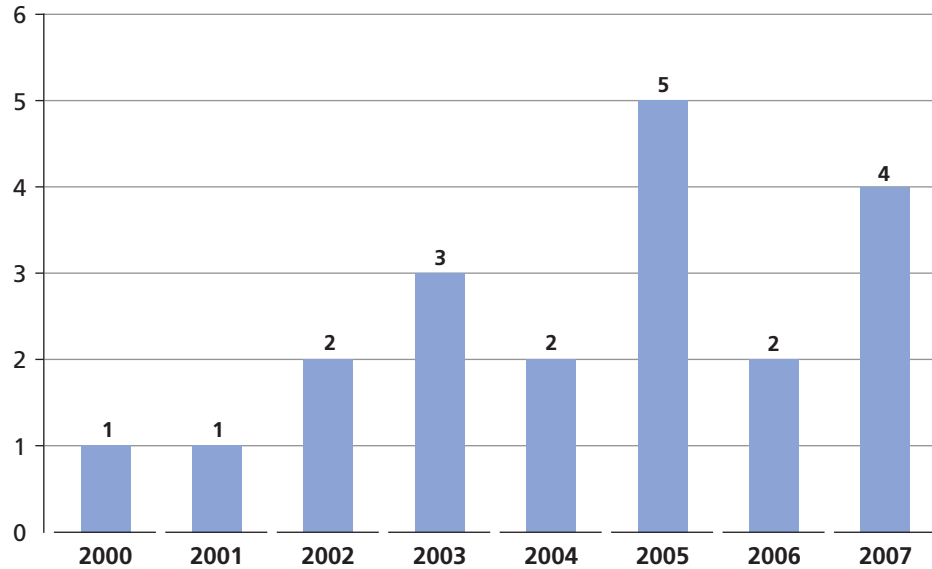
También son diversas las funciones que el departamento de RSC tiene asignadas (Tabla 2). Los responsables de la RSC de las compañías del Ibex 35 destacan que sus funciones principales residen en la publicación del Informe o Memoria de RSC, en coordinar el flujo de información de la empresa hacia el exterior y en aplicar las políticas y planes de RSC en toda la compañía.

Las empresas españolas han demostrado su liderazgo en la divulgación de información sobre sostenibilidad corporativa. En 2008, el 59% de las grandes empresas espa-

Gráfico 5

Año de creación del departamento de RSC

N.º de empresas



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2009.

Tabla 1

Denominaciones del departamento o unidad de RSC

- Responsabilidad Corporativa.
- Oficina de Responsabilidad Social Corporativa.
- Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa.
- La Dirección de Recursos asume esta función, a través de la Dirección de Organización y Calidad.
- Dirección de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.
- Dirección de Responsabilidad Corporativa.
- Comunicación y Responsabilidad Corporativa.
- Dirección de Responsabilidad Social Corporativa.
- Subdirección de Reputación Corporativa.
- Departamento de Responsabilidad y Reputación Corporativas.
- Responsabilidad Social y Reputación Corporativas.
- Marca y Responsabilidad Corporativa.
- Dirección de Responsabilidad Social.
- Departamento de Responsabilidad Corporativa y Calidad.
- Dirección de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Corporativa.
- Dirección de Cumplimiento Normativo, RSC y Gobierno Corporativo.
- Departamento de Responsabilidad Corporativa.
- Responsabilidad y Gobierno Corporativo.
- Responsabilidad Social Corporativa.

Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2009.

Tabla 2

Algunas funciones asignadas al departamento de RSC, según sus responsables

- Impulsar la RSC.
- Coordinar las acciones de las unidades y negocios.
- Seguimiento e información de la RSC.
- Definir la estrategia.
- Elaborar información pública y acciones de comunicación.
- Aplicar la RSC en todas las áreas de la compañía.
- Asegurar la integración de la RSC en el modelo de gestión.
- Definir la estrategia y posicionamiento respecto a las tres dimensiones de la RSC.
- Coordinar, seguir y evaluar los planes de RSC.
- Seguimiento y cumplimiento de las normas de ética e integridad.
- Confeccionar informes de desempeño.
- Dialogar con *stakeholders*.
- Gestionar el plan estratégico y la política en la materia.
- Gestionar la Política de Responsabilidad Corporativa.
- Formar, sensibilizar e integrar a las personas en los proyectos de RC.
- Elaborar y seguir el cuadro de mando integral de la RC.
- Comunicación interna y externa de la RSC.

Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2009.

ñolas publicó informes de RSC, que aumentaron un 136% en los dos últimos años. España ocupa el cuarto lugar de los 22 países analizados, sólo por detrás de Japón, Reino Unido y Estados Unidos –según el estudio de KPMG¹⁰, que analizó a las compañías incluidas en el Global Fortune 250, así como a las 100 mayores empresas de 22 países–.

Fue en 1999 cuando, por primera vez, una empresa del Ibex 35 publicó un informe de RSC. En el periodo comprendido entre los años 2002 y 2004 se publicaron el 50% de los primeros informes de RSC de las empresas del Ibex 35 que participaron en el *Monitor Ibex 35 Sustainability* (Gráfico 6). Actualmente, la elaboración de memorias de sostenibilidad o informes de RC está plenamente incorporada a las prácticas anuales de las compañías del Ibex 35.

¿Qué posición ocupa la función de RSC en el negocio?

En el 45% de los casos de compañías que dieron respuesta al Monitor Ibex 35 Sustainability, el departamento o unidad que se ocupa de la RSC informa a un miembro del Consejo de Dirección (Gráfico 7).

El nivel de supervisión por parte de los órganos de gobierno se concreta en la incor-

poración de la materia en la agenda de las reuniones del Consejo de Administración. El 55% de las empresas señala que las cuestiones de RSC son tratadas de una a cuatro veces al año en la orden del día del consejo de administración.

Respecto al uso de herramientas, más de la mitad de los consultados afirman que sus compañías cuentan con un plan estratégico en materia de responsabilidad social corporativa aprobado por el consejo de administración de su compañía.

Otra información relevante se refiere a los recursos de los que disponen estos departamentos para el desarrollo de sus actividades. El 32% de los responsables de RSC participantes en el estudio afirman disponer de un presupuesto superior a los cinco millones de euros, excluyendo los recursos destinados a acción social.

En lo que se refiere a recursos humanos, la mitad de las unidades que se ocupan de las cuestiones de RSC en las compañías del Ibex 35 disponen de entre una y tres personas a tiempo completo.

Optimismo para los próximos años

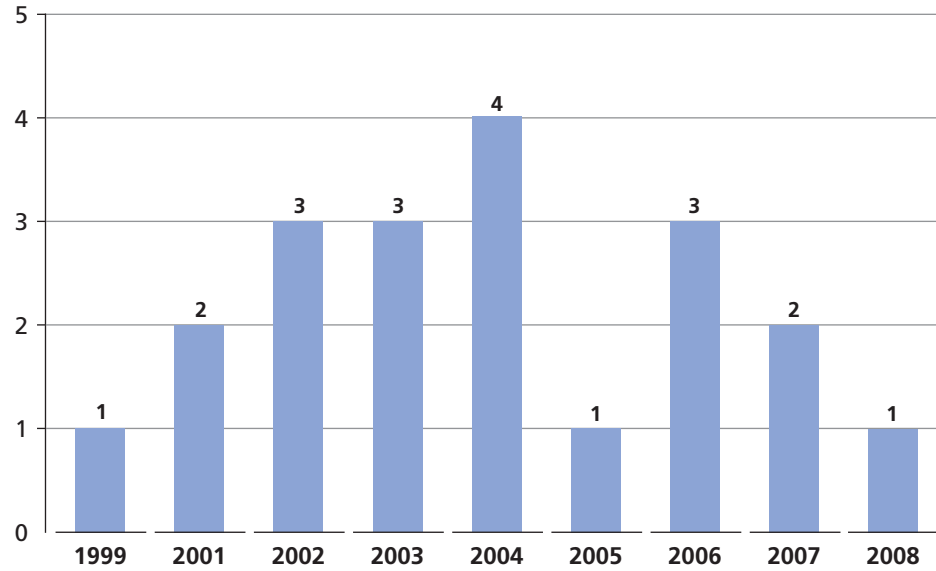
A pesar del actual contexto económico, los responsables de las unidades o departamen-

¹⁰ Encuesta internacional sobre los Informes de Responsabilidad Corporativa (2008).

Gráfico 6

Año en el que se publicó el primer informe de RSC

N.º de empresas

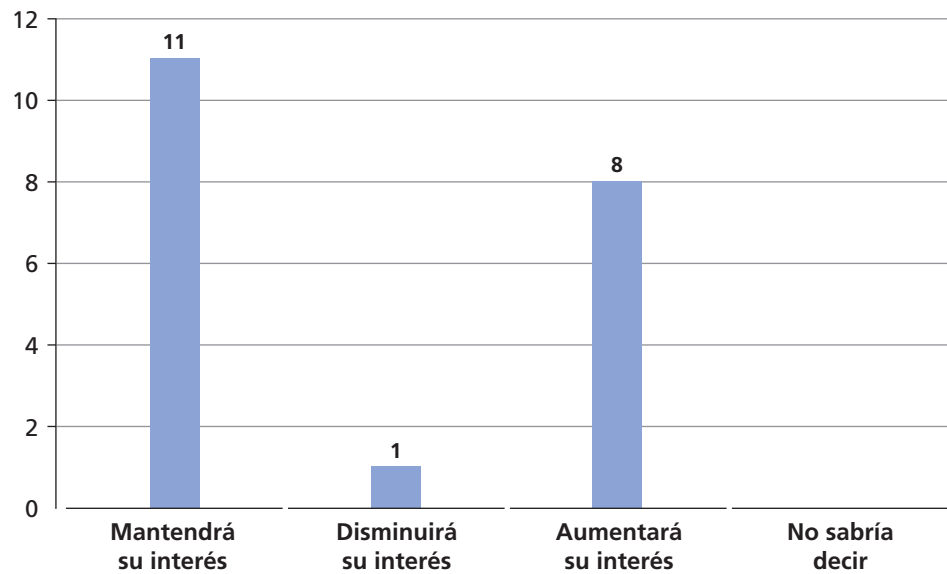


Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2009.

Gráfico 7

¿A quién informa el departamento o unidad de RSC?

Unidades

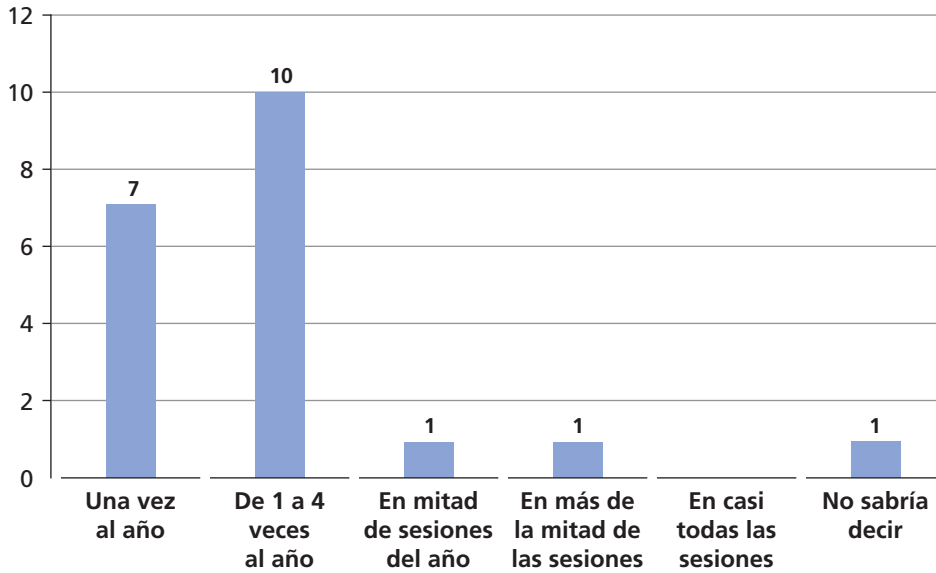


Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2009.

Gráfico 8

Frecuencia con que cuestiones de RSC son incluidas formalmente en la orden del día del Consejo de Administración

Unidades

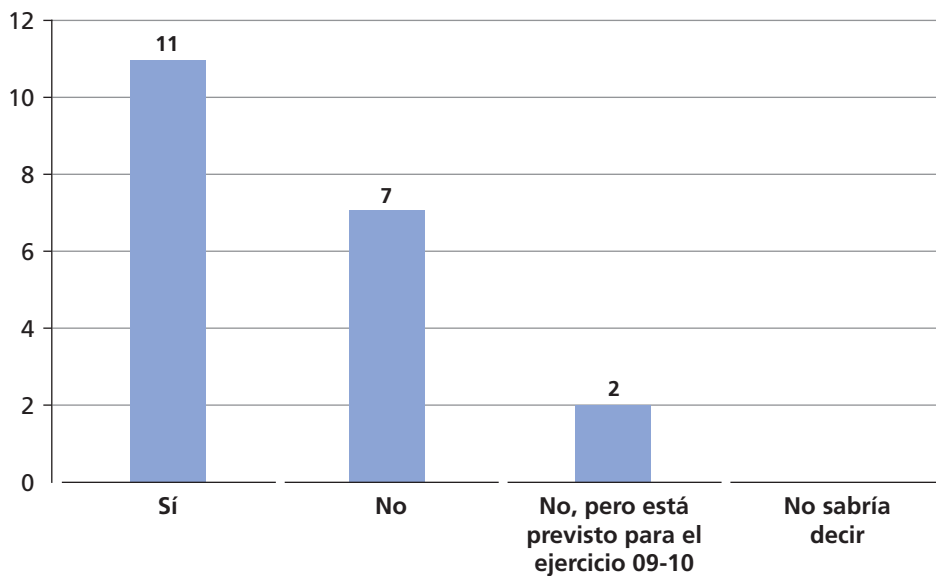


Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2009.

Gráfico 9

Empresas que cuentan con un plan estratégico en RSC

Unidades

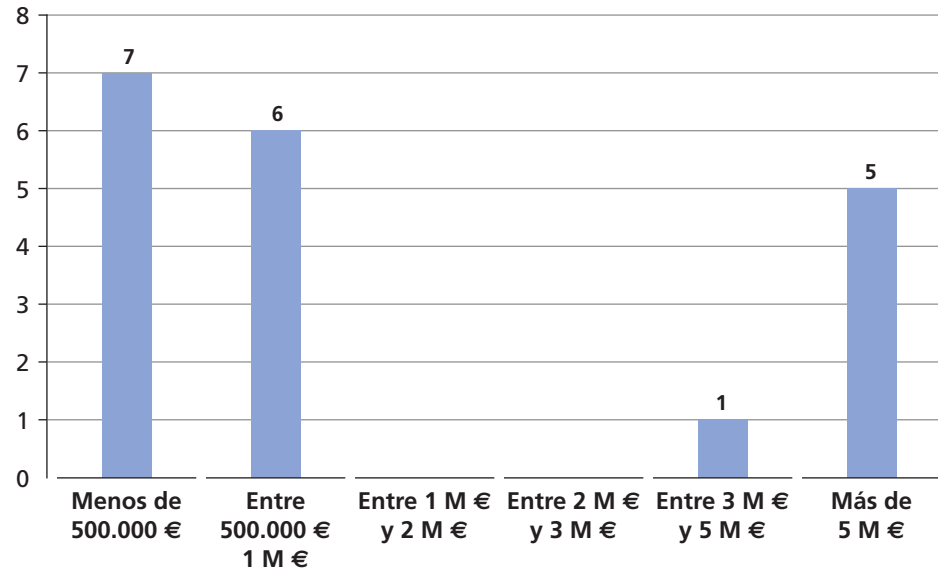


Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2009.

Gráfico 10

Presupuesto anual de la dirección de RSC

Unidades

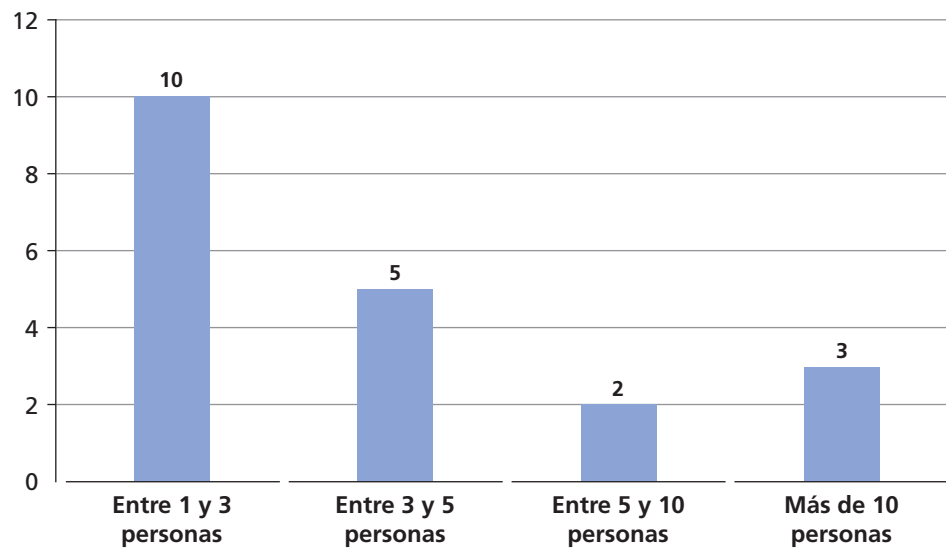


Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2009.

Gráfico 11

Personas que trabajan a tiempo completo en el departamento de RSC

N.º de empresas

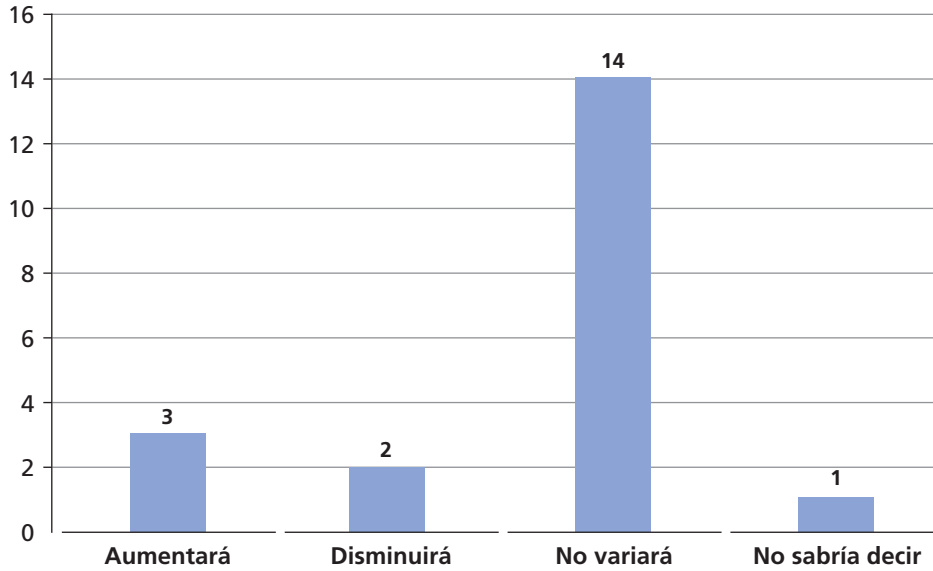


Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2009.

Gráfico 12

Según la coyuntura, ¿cómo cree que evolucionará el número de personas adscritas a su departamento?

Unidades

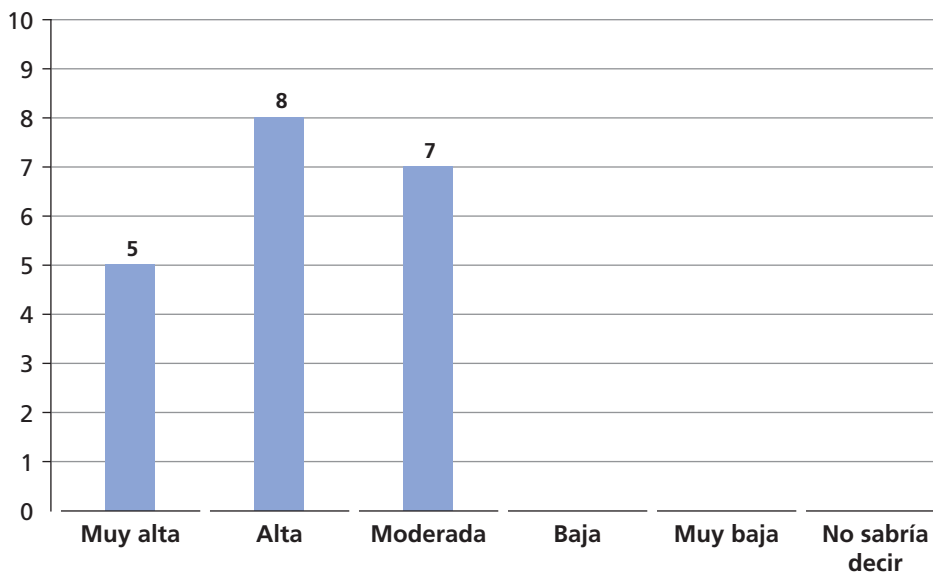


Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2009.

Gráfico 13

Nivel de atención que recibe la RSC por parte de la alta dirección hoy

Unidades

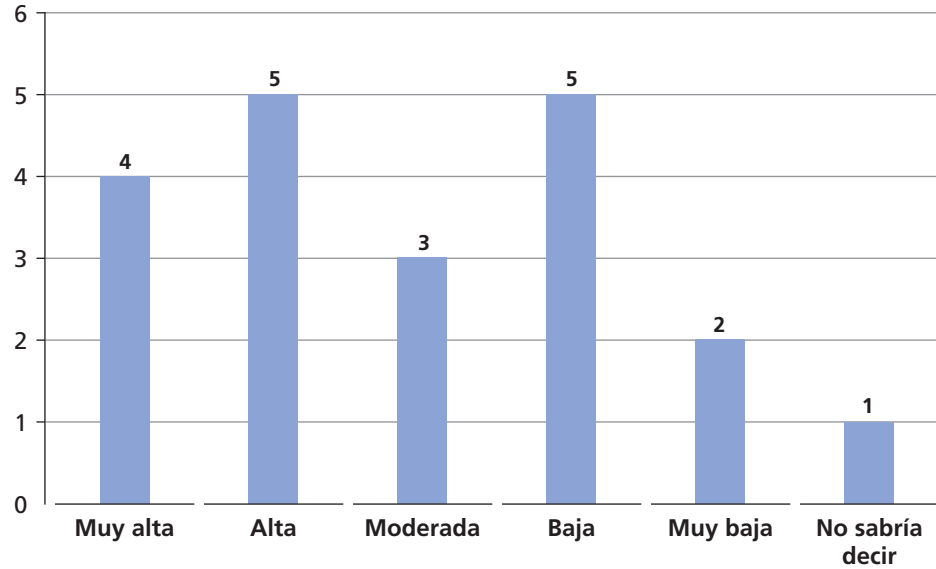


Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2009.

Gráfico 14

Nivel de atención que recibía la RSC por parte de la alta dirección hace tres años

Unidades

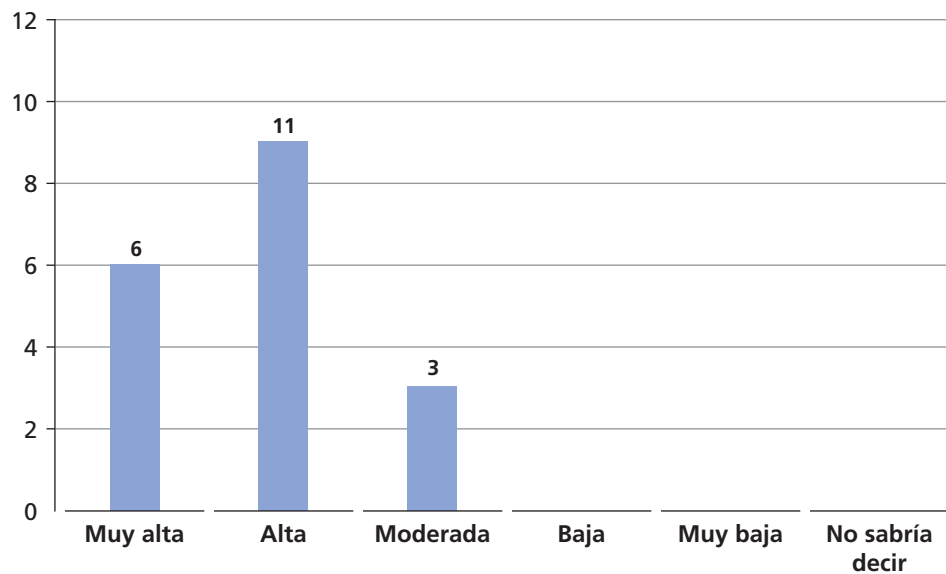


Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2009.

Gráfico 15

Nivel de atención que recibirá la RSC por parte de la alta dirección dentro de un año

Unidades

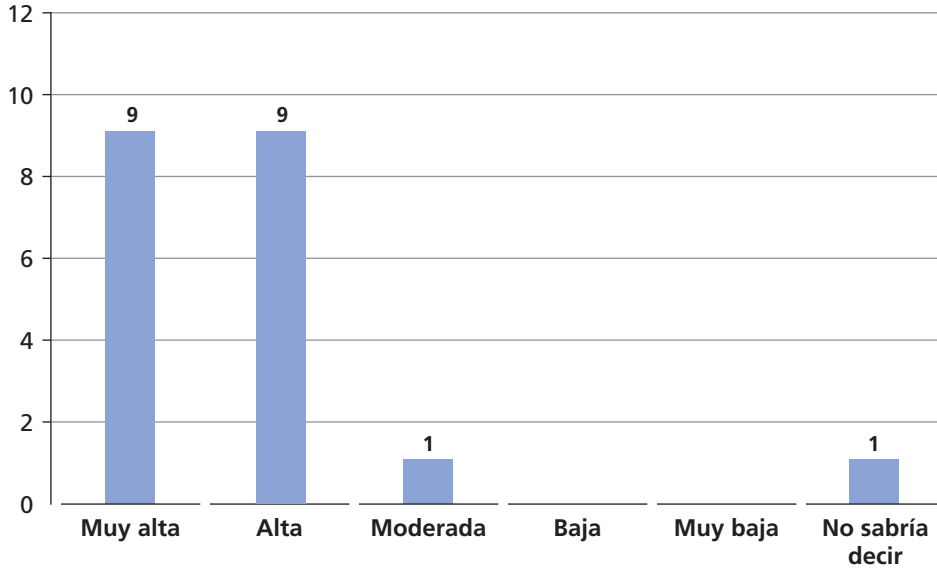


Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2009.

Gráfico 16

Nivel de atención que recibirá la RSC por parte de la alta dirección dentro de tres años

Unidades

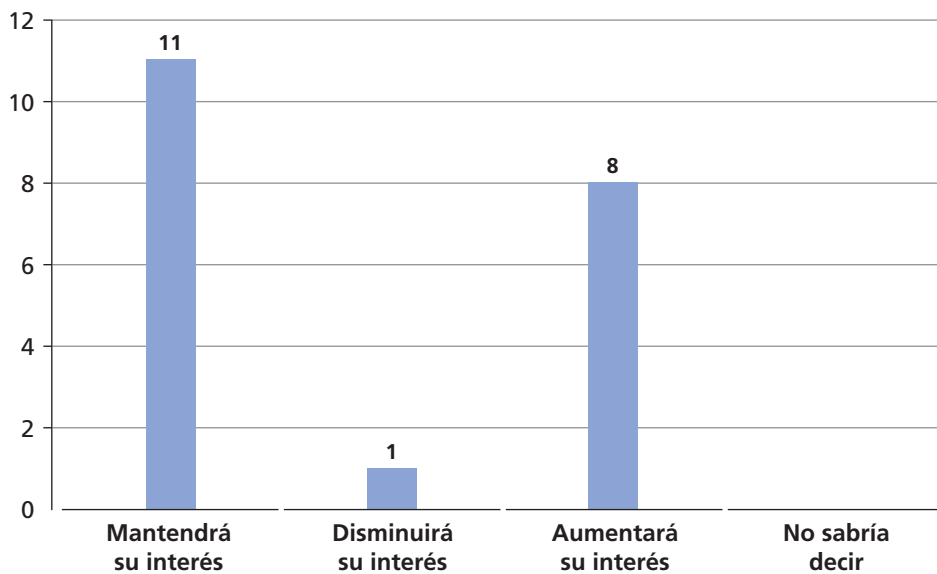


Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2009.

Gráfico 17

Percepción sobre la evolución de la cultura de la RSC entre las compañías españolas cotizadas ante el actual clima de incertidumbre

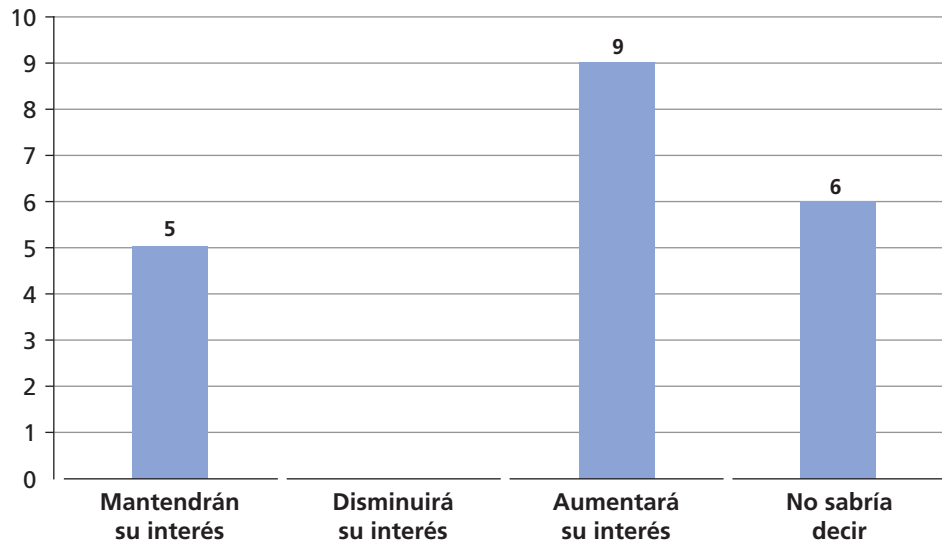
Unidades



Fuente: Factiva y elaboración propia. Búsqueda de la frase completa "corporate social responsibility" para los años considerados.

Percepción sobre la evolución del nivel de atención de los poderes públicos por la RSC

Unidades



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG. Monitor Ibex 35 Sustainability 2009.

tos de RSC de las compañías del Ibex 35 son optimistas.

La percepción acerca del nivel de atención a la RSC de las compañías muestra unas perspectivas claramente favorables. De acuerdo con los participantes en el Monitor Ibex 35 Sustainability, la alta dirección de las compañías del Ibex 35 dedican una considerable atención a la RSC.

Si se analiza la proyección de la relevancia de la RSC a corto y medio plazo, se mantiene y consolida la tendencia de creciente importancia percibida. El 80% de los entrevistados opina que la atención que la RSC recibirá por parte de la alta dirección de su compañía dentro de un año será alta o muy alta, mientras que el 90% de las empresas proyecta este nivel de atención a tres años vista.

Del mismo modo, los consultados opinan que el actual contexto de crisis no frenará el desarrollo de la RSC. Más del 90% de los consultados considera que el clima de incertidumbre actual no provocará una disminución del interés de las compañías por la RSC.

La RSC se ha venido desarrollando como parte de la agenda de los poderes públicos, que han impulsado un entorno institucional favorable a la promoción de la RSC y han

adoptado medidas de fomento de la misma. En opinión de las empresas participantes en el Monitor Ibex 35 Sustainability, esta atención se mantendrá firme. Ninguna de las empresas considera que la atención de los poderes públicos por la RSC vaya a disminuir. Un 45% considera que el interés aumentará.

1.3. La RSC en sectores estratégicos

Los sucesivos informes sobre la RSC en España de Fundación Alternativas tratan de dar un repaso a algunas de las cuestiones que han marcado la RC durante el pasado año.

En cada uno de los informes elaborados hasta la fecha se describen en profundidad los asuntos relacionados con la RC que son más relevantes para los distintos sectores de la economía española.

La imposibilidad de estudiar con detalle cada uno de los sectores tratados con anterioridad hace que, en el informe de este año, se describan someramente algunas cuestiones relevantes en materia de RC respecto de los cuatro sectores tratados el año anterior: alimentación, químico, automoción y telecomunicaciones.

El sector de la alimentación

El sector de la alimentación goza, un año más, de un elevado nivel de confianza según el estudio de Fundación Alternativas, cuyos resultados se desarrollan más adelante. Por segundo año consecutivo, el sector de la alimentación se sitúa en la segunda posición, tras el sector del agua, en lo que a confianza se refiere.

El gasto en alimentación por habitante en España en 2008 fue de 1.472,4 euros, cifra que mantiene la tendencia al alza de años anteriores y que denota la importancia no sólo económica, sino también social, que tiene este sector. En España se está registrando por primera vez desde que se tienen datos un descenso del índice de precios al consumo (IPC), indicador que es medido mediante los productos incluidos en la “cesta de la compra”. Entre otros, este indicador incluye productos alimentarios básicos como pan, leche o arroz. Determinados productos registran acusados descensos de hasta el 20%.

Durante el primer semestre de 2008 el sector se vio afectado por una fuerte inflación provocada por el incremento en el precio de las materias primas en origen.

Más del 60% del aumento de los precios de los alimentos tuvo lugar durante el primer semestre de 2008, momento en el que las existencias de cereales alcanzaron sus niveles más bajos. Este aumento de precios se observó en alimentos tanto básicos (cereales y leguminosas) como no básicos (aceites, verduras, carne y lácteos, etc.).

Cada año el CIES (*Comité International d'Entreprises à Succursales*) realiza una encuesta^{II} entre numerosos ejecutivos procedentes de compañías del sector de la alimentación sobre los aspectos más importantes del sector el año anterior. En la edición de 2008, el asunto que los encuestados consideraron como de mayor importancia fue la RC, seguida de la seguridad alimentaria y de la nutrición y salud de los consumidores. Sin embargo, en la edición de 2009 el aspecto que a juicio de los encuestados tuvo una mayor relevancia fue la recesión económica, relegando la RC a la tercera posición.

Dentro de la RC, los temas más relevantes, a juicio de los consultados en el estudio mencionado anteriormente, fueron las fuertes inversiones realizadas para el desarrollo de biocombustibles, la reducción en la producción de residuos y en la generación de emisiones, y la eficiencia en las cadenas de aprovisionamiento.

Como respuesta a las demandas de la sociedad, las grandes compañías del sector están reduciendo el volumen de materiales empleados en el empaquetamiento de sus productos, están comenzando a emplear ma-

II Top of Mind, CIES.

Campaña de biocombustibles de Abengoa Bioenergía

Durante 2008, ante las críticas que se despertaron en torno a los biocombustibles, Abengoa Bioenergía desarrolló una campaña publicitaria con objeto de informar a la opinión pública y a los consumidores de las ventajas de los mismos. Entre los argumentos esgrimidos por la campaña, Abengoa destacó que los biocombustibles no son la causa fundamental de la subida del precio de los alimentos, que el cultivo de cereales para producir biocombustibles no sustituye las plantaciones para cultivo humano, que con los biocombustibles se reducen emisiones de partículas contaminantes y se gana en independencia energética, y que contribuyen al desarrollo agrícola en países en vías de desarrollo.

teriales biodegradables y están incrementando la eficiencia de sus flotas de distribución.

También durante 2008 se generó cierta controversia en torno a los biocombustibles, ya que éstos son producidos a partir de plantaciones que pueden ser empleadas como alimentos y se les atribuía parte de la responsabilidad del incremento de los precios.

Por otro lado, se está asentando una fuerte demanda de los denominados “productos verdes” o “productos ecológicos”. El sector debe aprovechar para impulsar este tipo de productos más respetuosos con el medio ambiente, ya que la ventaja que supone respecto a otros sectores es que los consumidores perciben en este tipo de productos una mayor calidad, además de los beneficios ecológicos. Según un documento¹² elaborado por Boston Consulting Group basado en una encuesta realizada entre más de 1.000 personas de diferentes países, se pone de manifiesto que más de un 30% estaría dispuesto a pagar un sobrepeso por la denominada “carne ecológica”, considerando un 65% de los encuestados que ésta tiene una calidad superior a la carne no ecológica. El estudio proporciona datos significativos para otros productos alimentarios, lo que da una idea de la importancia que va tomando este tipo de consumidor, cuyas demandas deberán ser atendidas convenientemente por las grandes cadenas del sector de la alimentación.

El sector químico

Aunque pase desapercibida, la industria química desempeña un papel esencial en la mejora de la calidad de vida de las personas.

De este sector no sólo dependen los avances en alimentación, salud o higiene, sino también los de otros sectores decisivos e imprescindibles como el de las telecomunicacio-

nes, la automoción, la industria aeroespacial o la informática. Las empresas del sector han estado frecuentemente en el punto de mira de la opinión pública, por los riesgos ambientales asociados a sus plantas y sus productos. Como respuesta, el sector presentó en 1993 el denominado Compromiso de Progreso, que tiene como misión intercambiar buenas prácticas y mejoras entre empresas.

Actuar de manera responsable en toda la cadena de valor es otra de las claves para la industria química, así como incorporar criterios de sostenibilidad a las actividades de investigación y desarrollo desde sus inicios. Existe una tendencia en la industria hacia nuevos conceptos productivos que combinan mejores rendimientos y compatibilidad con el medio ambiente. Las medidas de mejora en el ciclo de vida de los productos deben ser aplicadas en aquellos puntos en los que el impacto ambiental sea particularmente significativo y puedan ser implementadas eficientemente.

El sector químico debe buscar, por tanto, el necesario equilibrio entre la contribución al progreso y la protección del entorno. En este sentido, el principal reto al que se enfrenta el sector es la minimización del impacto ambiental fruto de sus actividades. Las iniciativas deben ir encaminadas a la reducción del consumo de recursos naturales (agua, energía y materias primas); a la protección de la diversidad biológica, factor clave para esta industria; y a la reducción de vertidos y generación de residuos.

Cada día, millones de clientes y consumidores de todo el mundo adquieren productos procedentes de la industria química. Estos productos, dada su amplia distribución, poseen un alto potencial para colaborar en retos como el cambio climático y la conservación

¹² Capturing the green advantage for consumer companies.

de los recursos. Ésta es la razón por la que muchas compañías centran sus esfuerzos en investigar y desarrollar soluciones innovadoras que ofrezcan valor añadido y responsabilidad hacia las personas y el entorno, como por ejemplo permitiendo que los consumidores hagan un uso más eficaz de los recursos valiosos como la energía y el agua.

Otra notable aportación que este sector puede hacer a la sociedad y al resto de sectores es el desarrollo de materiales biodegradables. En 2009 se ha intensificado el debate en torno a los plásticos y, más concretamente, alrededor de la posible eliminación de las bolsas de plástico de los grandes hipermercados, ya que su descomposición es un proceso de larga duración. En este sentido, el sector químico es el encargado de investigar el desarrollo de nuevos materiales cuyo impacto sobre el medio ambiente sea menor que la de los materiales de que disponemos en la actualidad.

El sector de la automoción

El hecho más significativo que se produjo el pasado año fue el brusco descenso de las matriculaciones de automóviles. La contracción económica ha traído consigo un incremento del paro y una contracción del crédito, factores que afectan notablemente a la decisión de compra de bienes de consumo duradero, como es el caso de los automóviles. La gestión responsable de las plantillas en estos momentos de contracción de la producción es uno de los principales retos surgidos en 2008.

Un asunto relacionado con el sector, que tradicionalmente ha preocupado a la opinión pública, ha sido la seguridad vial. El gran número de muertes que se produce todos los años en las carreteras ha hecho que, entre otras cosas, la sociedad demande a los fabricantes de automóviles la construcción de vehículos más seguros. En este sentido, las tecnologías más avanzadas que empiezan tan sólo implantadas en vehículos de alta gama, poco a poco se van generalizando. De hecho, la generalización de todas las tecnologías de seguridad, tanto actuales como las que vayan surgiendo en el futuro, en todas las gamas de automóviles es una parte fundamental de la RC de las compañías automovilísticas.

Los factores con mayor repercusión ambiental dentro de la industria automovilística son el consumo de agua y energía, la generación de aguas residuales, las emisio-

nes de gases de escape y ruidos, la propagación de sustancias peligrosas y el empleo de disolventes. De todos ellos, el principal reto al que se enfrenta este sector es el desarrollo de tecnologías respetuosas con el medio ambiente, con el objetivo principal de reducir las emisiones. Se estima que un cuarto de las emisiones de gases de efecto invernadero producidas en el mundo proviene de actividades relacionadas con vehículos, transporte de mercancías o desplazamientos. Las demandas de la sociedad en este aspecto se están viendo reflejadas en el desarrollo de nueva legislación que hace que los vehículos menos contaminantes sean fiscalmente más atractivos que aquéllos menos responsables ambientalmente.

Son muchas las iniciativas ambientales que el sector ha desarrollado a lo largo de las múltiples fases del proceso de producción, como la mejora ambiental a través de tecnologías que minimicen las emisiones y permitan ahorrar energía.

La tendencia que está cobrando mayor fuerza en el sector es el desarrollo de los denominados vehículos híbridos, que combinan un motor tradicional de explosión con un motor eléctrico, que funciona con baterías instaladas en el propio vehículo, y que almacenan energía cinética que de otro modo se perdería. La eficiencia energética que presentan los vehículos equipados con esta tecnología parece indicar que podrían tener un cierto recorrido. El desarrollo de otras tecnologías con fuentes de energía alternativas como el hidrógeno parecen estar estancadas, y no está previsto que, al menos a corto y medio plazo, gocen de una amplia difusión entre los usuarios.

Otro reto al que deben hacer frente los fabricantes de automóviles en relación con el cuidado del medio ambiente es la fabricación y diseño de vehículos que puedan ser reutilizados o reciclados en un elevado porcentaje, reduciendo de este modo la necesidad de materias primas por parte de la industria automovilística. En el proceso de origen del producto se toman en consideración aspectos relevantes desde el punto de vista del reciclaje como, por ejemplo, la selección del material y la técnica de ensamblaje, donde prima la aplicación de materiales secundarios reciclables en vehículos nuevos para cerrar los ciclos de material. Las materias primas más valiosas se reintroducen en el ciclo de producción, con lo que se elimina el riesgo de que

contaminen. La entrega controlada, la descontaminación, el desmontaje y el reciclaje de los restos del vehículo constituyen las cuatro fases de la valorización de vehículos fuera de uso respetando el medio ambiente. En el futuro, con total seguridad, los fabricantes de automóviles deberán hacer frente a legislaciones mucho más restrictivas en materia medioambiental que en la actualidad.

Coches para la base de la pirámide

Dado que el acceso a un medio de transporte supone un incremento significativo de la calidad de vida de las personas, otro de los retos a que se enfrenta el sector del automóvil es el de producir vehículos a un precio asequible para los países en vías de desarrollo. En este sentido, durante 2008 la marca India Tata presentó su modelo Nano, que fue anunciado como el coche más barato del mundo. La marca anunció en la presentación del vehículo que sería vendido en India a un precio de 1.700 euros. Este coche será de especial utilidad en India, el país donde se produce, ya que la mayor parte de sus 1.100 millones de habitantes no tiene suficiente poder de adquisición como para comprar los vehículos convencionales que hasta ahora se producen.

El sector de las telecomunicaciones

El sector de las telecomunicaciones es también un valioso instrumento para generar riqueza y mejorar las condiciones de vida de las personas. Este sector debe ser fuente de innovación y un referente en eficiencia energética, actores clave para fomentar el desarrollo sostenible entre todos los sectores, sirviendo como punto de apoyo para que otras áreas mejoren su eficiencia operacional y sean menos lesivas con respecto al medio ambiente.

Entre las medidas que puede adoptar este sector con el fin de promover el desarrollo sostenible se encuentra la alfabetización digital y accesibilidad a grupos más desfavorecidos, el fomento de las condiciones básicas de accesibilidad de la banda ancha en los hogares, el desarrollo de tecnologías que permitan

una fácil y rápida comunicación en momentos críticos, el fomento del uso responsable de la tecnología y la mejora de la asistencia, comunicación y atención a los mayores.

El sector de las telecomunicaciones tiene un enorme potencial para mejorar la vida de las personas con dificultades. Este sector puede ser de gran utilidad para facilitar la comunicación de personas con discapacidad auditiva o para permitir el teletrabajo para aquellas personas con problemas de movilidad.

Accesibilidad web

La accesibilidad web¹³ es el acceso universal a la web, independientemente del tipo de *hardware*, *software*, infraestructura de red, idioma, cultura, localización geográfica y capacidades de los usuarios.

Existe en la actualidad una iniciativa conocida como WAI (*Web Accessibility Initiative*), cuyo objetivo es facilitar el acceso de las personas con discapacidad. Para ello se han desarrollado 14 pautas de accesibilidad, con objeto de guiar el diseño de páginas web hacia un diseño más accesible, reduciendo las barreras a la información. Fieles a su compromiso con la RSC, numerosas compañías españolas ya aplican estas pautas en el diseño de sus páginas web corporativas, haciendo de este modo accesible la información que publican a todos los usuarios.

En lo que se refiere al cuidado del medio ambiente, el sector debe ser capaz de evaluar aquellos aspectos que son más decisivos en su relación con el entorno. Algunos de los productos empleados o fabricados por este sector emplean sustancias muy contaminantes, como, por ejemplo, el mercurio, por lo que se hace necesaria la realización de controles de calidad exhaustivos y el estudio detallado del ciclo de vida de los productos, para de este modo favorecer la implantación de una correcta gestión ambiental.

Las iniciativas desarrolladas en este sector para el cuidado del medio ambiente deben estar centradas en incrementar la eficiencia energética en la reducción del impacto de las

¹³ <http://www.w3c.es/divulgacion/guiasbreves/Accesibilidad>.

instalaciones, en el control de las emisiones electromagnéticas y en la gestión eficiente de los residuos.

Asimismo, hay que tener en cuenta que algunas aplicaciones de las telecomunicaciones pueden tener importantes beneficios para el medio ambiente. Por ejemplo, sustituir desplazamientos por videoconferencias, lo que permite evitar las emisiones de gases de efecto invernadero consecuencia de los viajes.

En el Informe 2009¹⁴ de la Global e-Sustainability Initiative, una iniciativa sectorial orientada a la sostenibilidad mediante la innovación tecnológica, se pone de manifiesto que los asuntos a los que el sector de las telecomunicaciones debe prestar una mayor atención dentro de la RC son el cambio climático, las cadenas de aprovisionamiento, la generación de residuos, la estandarización como medio para alcanzar mayor eficiencia, la colaboración con desarrolladores de políticas y la comunicación con los grupos de interés.

¹⁴ GeSI Global e-Sustainability Initiative. ICT Sustainability through Innovation GeSI Activity Report. June 2009.

2

El clima de opinión respecto de la RSC

*“Una compañía absolutamente orientada
al servicio tendrá tan sólo una preocupación
acerca de sus beneficios; éstos serán tan elevados
que provocarán sonrojo”*

Henry Ford

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

La encuesta fue diseñada con vistas a dar continuidad a la del pasado año, permitiendo la comparación no sólo con ésta, sino con otras encuestas sobre la materia realizadas a nivel nacional e internacional. La principal característica que aporta la continuidad de este estudio es la posibilidad de comparar los resultados obtenidos con los del año anterior. Gracias a ello pueden descubrirse variaciones anuales significativas, que pueden indicar el inicio de posibles tendencias.

El estudio pretende dar a conocer la opinión sobre la RSC en España de expertos familiarizados con la RC.

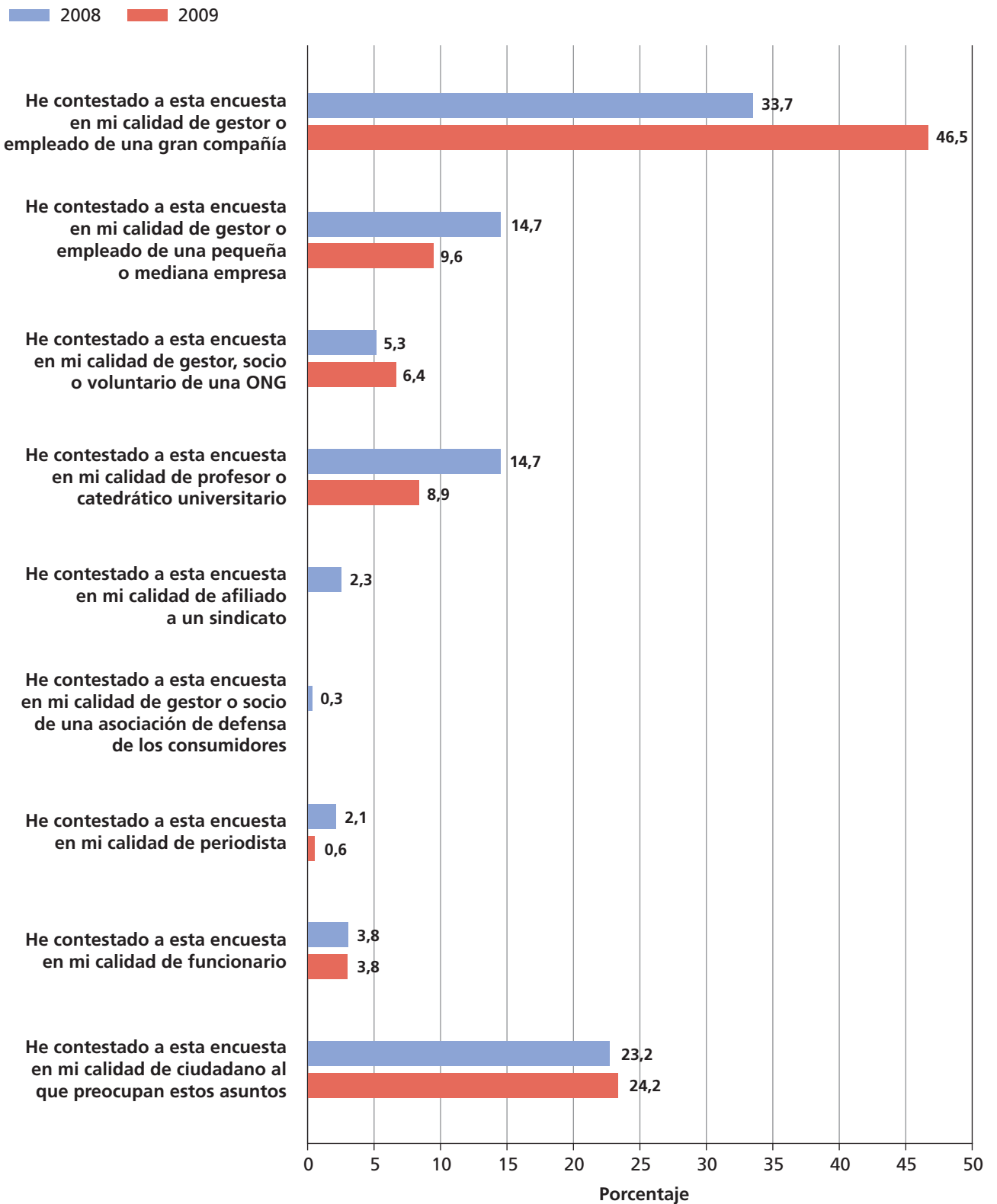
Se han incluido además una serie de preguntas que permiten comparar el resultado de la consulta *on line* con los datos obtenidos en el Monitor Ibex 35 Sustainability.

El Gráfico 1 muestra la procedencia de los encuestados. Con ello se pretende diferenciar el ámbito del que éstos proceden. El dato más destacable de 2009 es que un 56% de los consultados se identifica con el mundo empresarial, a diferencia del pasado año, donde este colectivo era tan sólo del 47%.

La encuesta se realizó entre mayo y junio de 2009 y contó con la participación de 157 personas.

Gráfico 1

Perfil de los encuestados



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

2.1. Algunas conclusiones del estudio

Las conclusiones principales que pueden extraerse de este estudio son las siguientes:

- A pesar de la crisis económica y las encuestas de distintas instituciones y expertos, que reflejan un clima de pérdida de confianza, los encuestados por la Fundación Alternativas continúan reflejando que las compañías españolas son instituciones confiables. El desempeño de las compañías está especialmente bien valorado en cuanto a seguridad de los productos y derechos humanos.
- Los consultados continúan manifestándose, dispuestos a penalizar a aquellas compañías cuyo desempeño social, ambiental o en cuestiones éticas no les parece adecuado.
- Las ONG, las instituciones internacionales y las instituciones públicas nacionales son los organismos que despiertan mayor confianza entre los encuestados. Los partidos políticos son las instituciones que gozan de menos confianza social.
- Por sectores, los que generan una mayor desconfianza son el inmobiliario y el de la construcción, situación probablemente ligada al contexto económico español. Por el contrario, los sectores con una mayor confianza son el sector del agua y el tecnológico.
- El buen gobierno, la ética y la integridad son, a juicio de los consultados, los asuntos que deberían hoy estar presentes en la agenda de RSC de las compañías.
- Una mayoría de participantes en la encuesta entiende que la información hecha pública por las compañías en sus informes de RSC o sostenibilidad es insuficiente o irrelevante.
- Los académicos, profesores universitarios y la prensa especializada son las fuentes de información sobre RSC más fiables.
- Las compañías españolas actúan de un modo más responsable actualmente que hace cinco años, y la RSC recibirá más atención por parte de la alta dirección de las empresas en los próximos tres años, según los consultados.
- Una mayoría de encuestados opina que, a pesar de la crisis económica que afecta al panorama internacional, las compañías españolas y las autoridades gubernamentales mantendrán o incrementarán su interés por todo lo relacionado con la RSC.

2.2. Las compañías españolas continúan siendo apreciadas por su contribución al bienestar

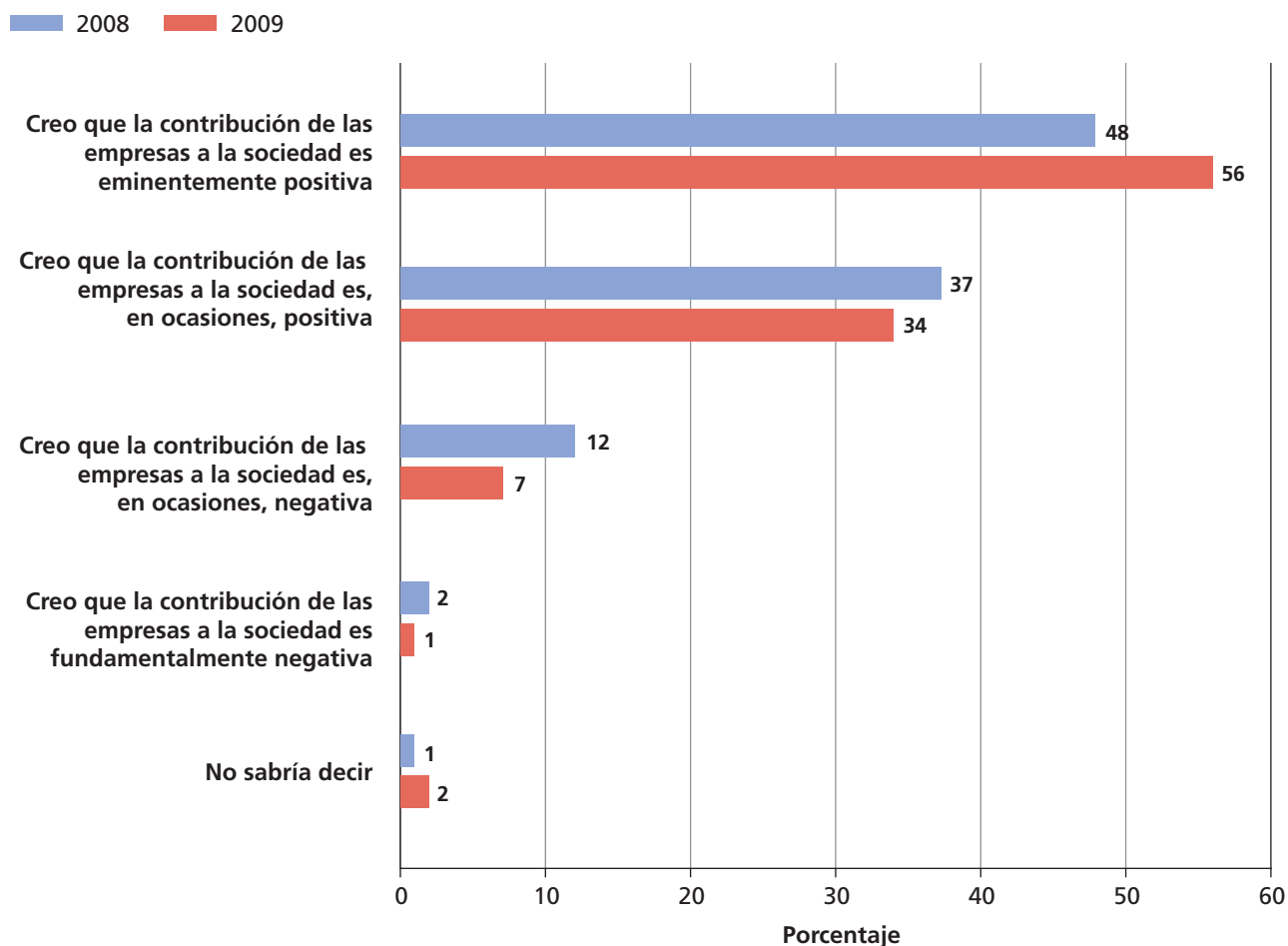
De forma notablemente creciente, la sociedad identifica la RSC como la contribución que las compañías realizan al bienestar de la comunidad en la que desarrollan sus actividades.

La pregunta formulada en la encuesta de este año por la Fundación Alternativas al respecto, en línea con la del anterior, trata de recoger la opinión de los encuestados acerca

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.

de la contribución de las compañías españolas al bienestar de la sociedad. Un 90% de los encuestados considera que la contribución de las empresas españolas al bienestar de la sociedad es eminentemente positiva o en ocasiones positiva. Este resultado mejora el del año anterior, donde un 85% de los encuestados respondió de manera similar (Gráfico 2).

Es destacable también que tan sólo un 1% de los encuestados cree que la contribución de las empresas a la sociedad es fundamentalmente negativa, lo que muestra el buen clima de opinión a que se enfrentan.

2.3. Las ONG, las instituciones más apreciadas

Por segundo año consecutivo y coincidiendo con los resultados obtenidos a nivel internacional por otros estudios, las ONG se consolidan como la institución que goza de mayor confianza entre los encuestados. Un 78% de los mismos declara confiar total o parcialmente en estas instituciones.

Asimismo, la encuesta realizada por la Fundación Alternativas señala que las instituciones internacionales y las instituciones públicas nacionales son los organismos que, después de las ONG, gozan de una mayor confianza social. Este resultado contrasta con la confianza total o parcial que los encuestados declaran tener en los partidos políticos, de sólo un 14%.

En lo que se refiere a empresas, un 34% manifiesta cierta confianza en las grandes empresas, mientras que si nos referimos a las PYME este valor asciende al 36%. Estas cifras mejoran las obtenidas el pasado año, donde tan sólo un 26% y un 28% de los encuestados mostró un cierto nivel de confianza hacia grandes empresas y PYME, respectivamente (Gráfico 3).

A nivel internacional, hay otras publicaciones que analizan detalladamente el nivel de confianza que presentan los ciudadanos en determinadas instituciones. Entre ellos destacan el Eurobarómetro 69¹⁵ y el Edelman Annual Trust Barometer¹⁶.

En el Eurobarómetro 69, publicado en la primavera de 2008, destaca el dato de que en torno al 60% de los encuestados manifiesta que “tiende a confiar” en las instituciones europeas, mientras que alrededor del 55% ha mostrado una opinión similar para el caso de las instituciones públicas naciona-

les, cifras similares a las obtenidas en el estudio desarrollado por la Fundación Alternativas. Otros datos destacables que difieren de los obtenidos en este estudio son los niveles de confianza manifestados con respecto a partidos políticos y prensa nacional, con unos niveles de confianza del 40% y el 60% respectivamente.

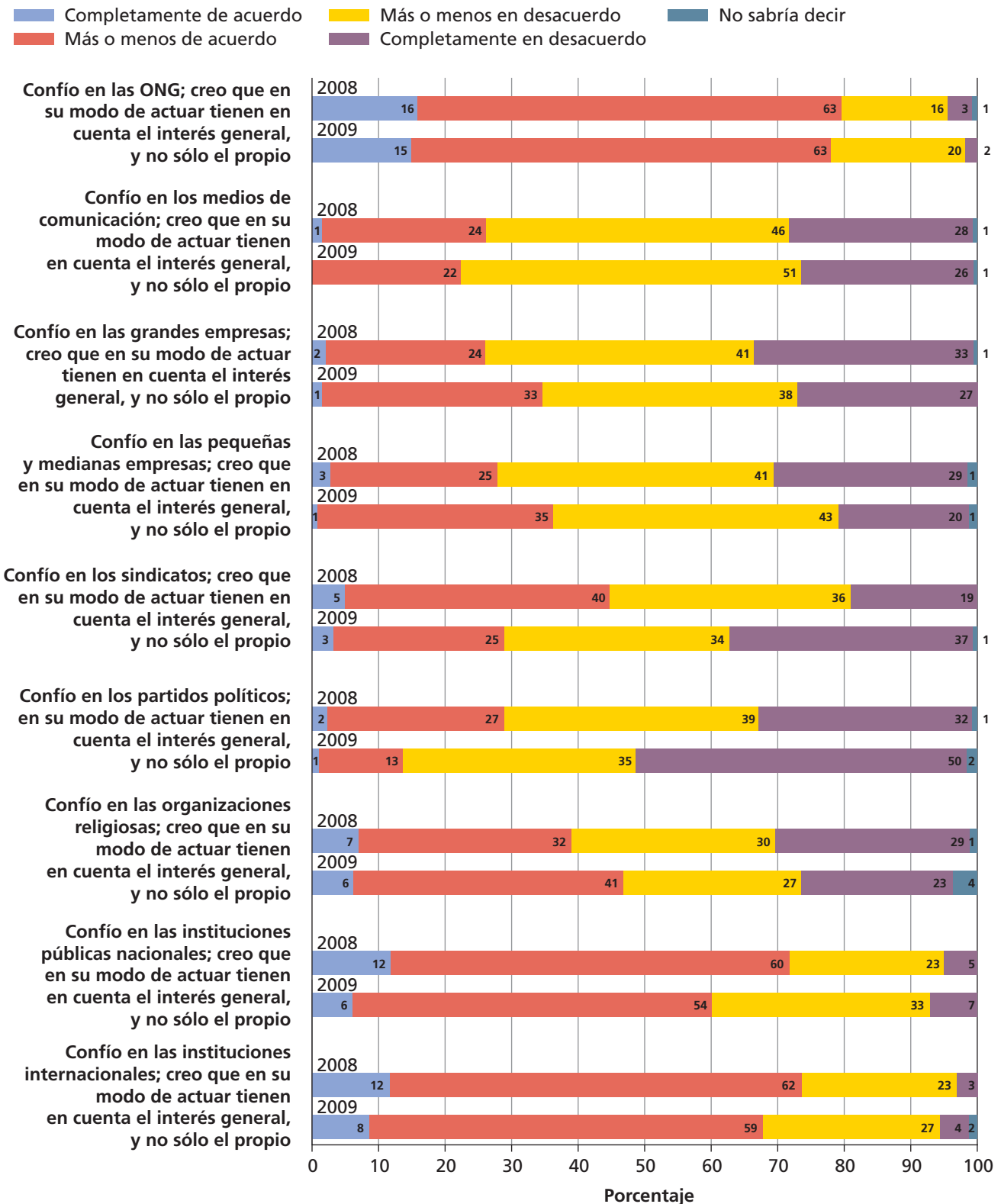
La décima edición del Edelman Trust Barometer señala que la confianza en las empresas españolas se sitúa en el 50%, mostrando un ligero descenso con respecto al pasado año. Asimismo, según este informe a nivel mundial con la excepción de Asia, las instituciones con una mayor confianza social son las ONG, resultado que coincide con el obtenido por la encuesta de la Fundación Alternativas.

15 http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb69/eb69_es_nat.pdf.

16 2009 Annual Trust Barometer.

Confianza en las instituciones

¿Hasta que punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones? (2008-2009)



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

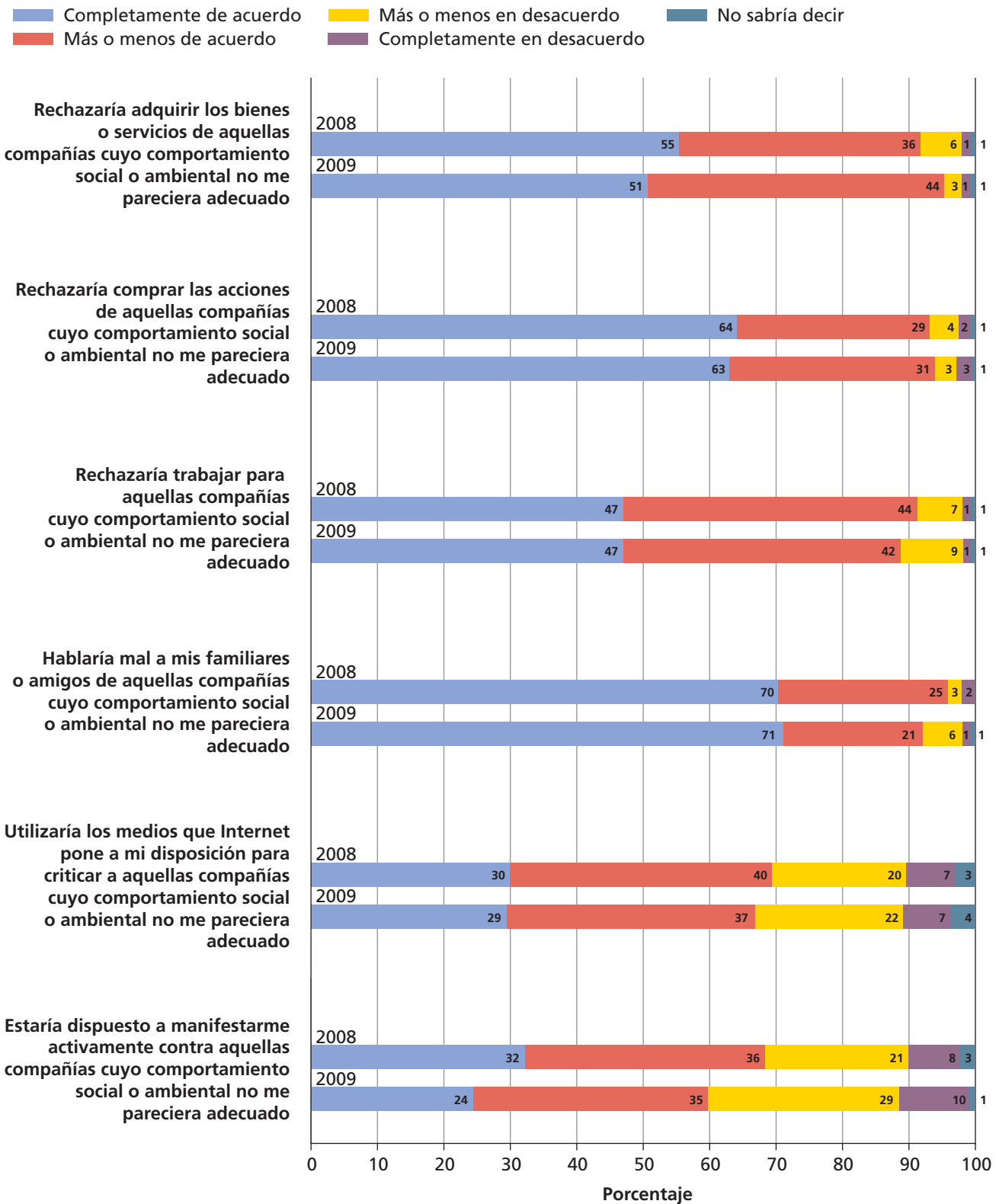
2.4. La importancia de la confianza: los consultados castigarían a las compañías con peor desempeño ambiental y social

La respuesta obtenida a esta pregunta no deja lugar a dudas: aquellas compañías cuyo desempeño ambiental o social no sea correcto verán afectada su cuenta de resultados y reducido su atractivo frente a los inversores, consumidores y potenciales empleados (Gráfico 4).

Estos resultados concuerdan con los obtenidos en otros estudios, y muestran una gran similitud con los alcanzados por este mismo estudio el pasado año. El dato quizá más destacable es que el 95% de los encuestados se muestra completamente de acuerdo o más o menos de acuerdo con el rechazo a la adquisición de bienes o servicios de aquellas compañías cuyo comportamiento ambiental o social no fuera el adecuado.

Valor económico de la confianza

¿Cuál es su grado de acuerdo con las siguientes informaciones? (2008-2009)



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

2.5. Agua, alimentación y tecnología, por segundo año, los sectores que más confianza despiertan

El contexto actual de crisis económica es quizá el factor que más ha marcado las respuestas de los encuestados de este año.

Si el pasado año eran el sector inmobiliario y el petróleo los que gozaban de una menor reputación, los resultados obtenidos en la encuesta de este año reflejan que los sectores con una menor reputación son el inmobiliario y la construcción, con un 84% y un 77% de encuestados que tienen una desconfianza total o parcial hacia estos sectores, respectivamente. Los medios de comunicación (74%), el petróleo (73%) y la banca (71%) son otros sectores que sufren de una elevada desconfianza.

Por el contrario, los sectores que gozan de una mayor confianza por parte de sus grupos de interés son, coincidiendo con los resultados del pasado año, el sector del agua y otros servicios básicos (77%), la tecnología (66%) y la alimentación (65%) (Gráfico 5).

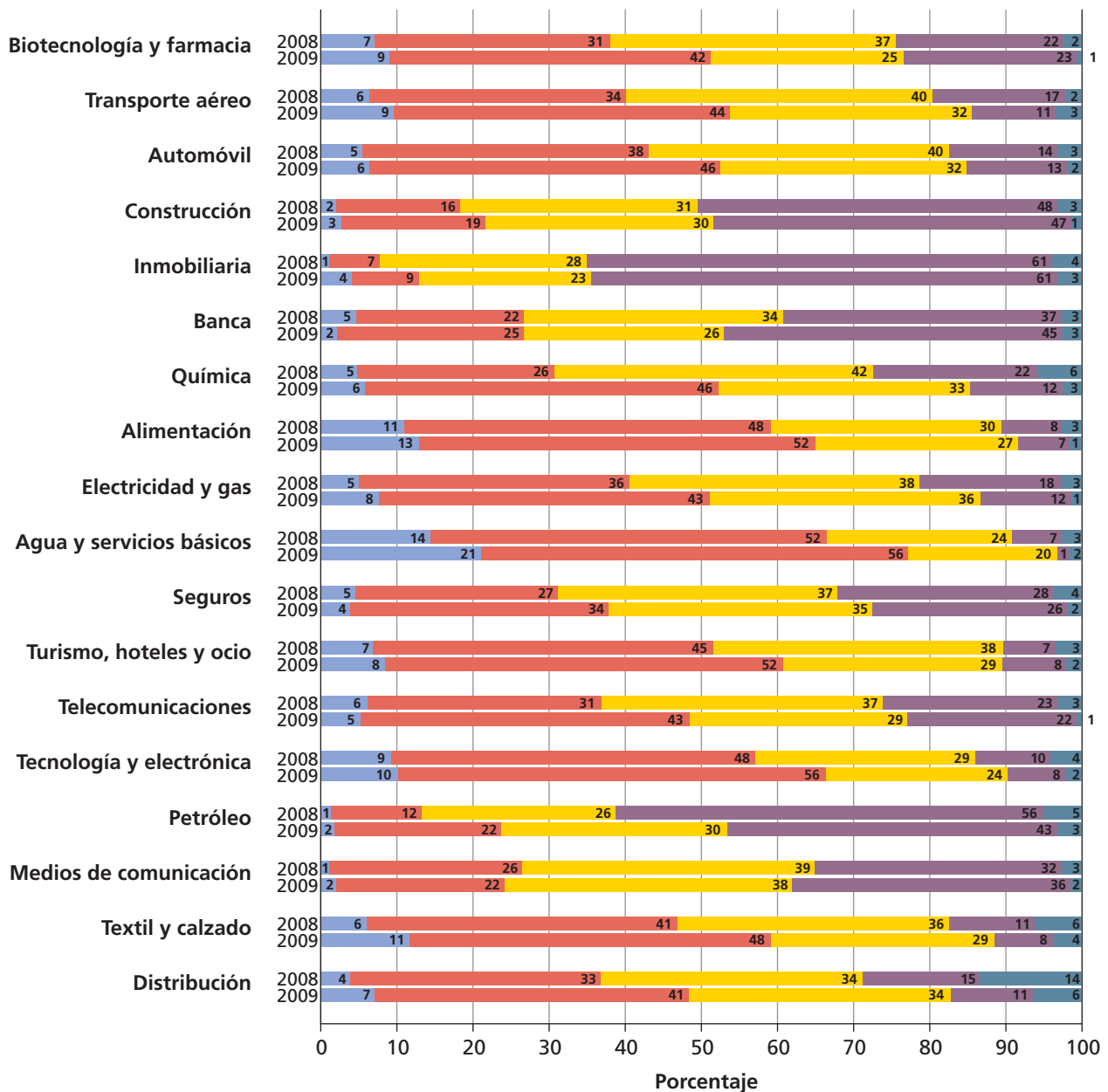
En general, todos los sectores mejoran levemente los resultados obtenidos el pasado año, pero las diferencias se incrementan entre los sectores que gozan de una mayor confianza y los que menos.

Según los datos recogidos en el Edelman Trust Barometer, a nivel internacional, el sector en el que los grupos de interés tienen una mayor confianza es el de la tecnología, seguido por la biotecnología. El sector con una menor confianza social es el de los seguros, pero el descenso de confianza más brusco se registra en el sector de banca, con un descenso de 11 puntos porcentuales.

La confianza en los distintos sectores

Valoración de la confianza en las compañías por sectores (2008-2009)

- 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.

2.6. El buen gobierno, la ética y la integridad, los asuntos más relevantes

Resulta significativo que, a diferencia del año pasado, el buen gobierno, la ética y la integridad sean los asuntos que a juicio de

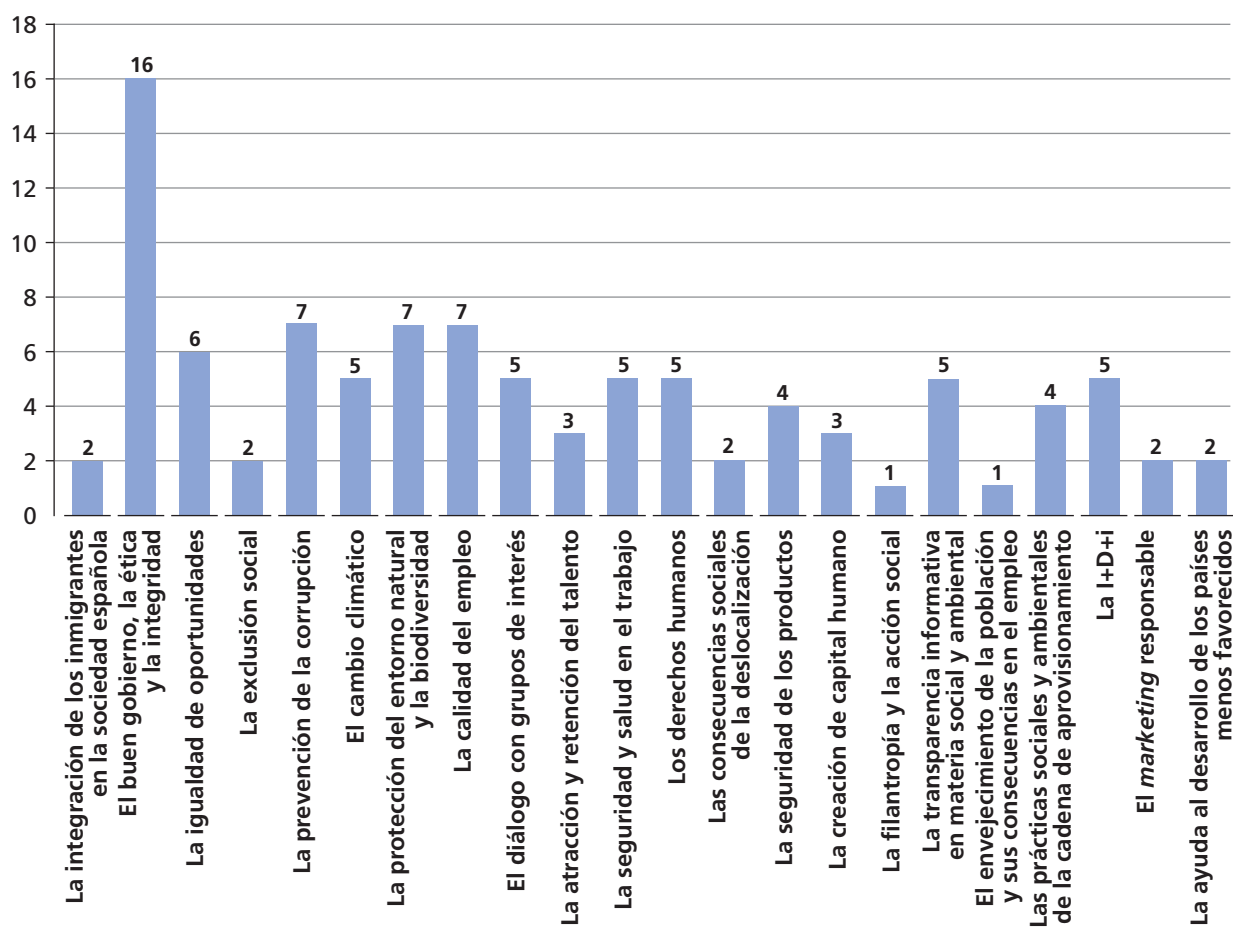
los encuestados deberían estar más presentes en la agenda de RSC de las compañías españolas (Gráfico 6).

Gráfico 6

Asuntos a considerar en la agenda RSC de las empresas

Asuntos que deberían estar en lo más alto de la agenda RSC de las compañías

Porcentaje



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

Destacan también entre los asuntos que los encuestados consideran más importantes la prevención de la corrupción, la protección del entorno natural y la biodiversidad y la calidad del empleo.

2.7. La seguridad de los productos y los derechos humanos, los aspectos mejor valorados en las compañías

Los participantes en la encuesta de la Fundación Alternativas fueron consultados sobre su opinión acerca del desempeño de las compañías españolas en asuntos relacionados con la RSC.

El resultado obtenido refleja que gran parte de los encuestados considera claro o relativamente insatisfactorio el desempeño de las compañías españolas sobre gran parte de los asuntos consultados (Gráfico 7).

Sin embargo, las compañías españolas destacan por su buena dedicación en seguridad de los productos, los derechos humanos y seguridad y salud en el trabajo, que son los tres únicos asuntos en los que la insatisfacción está por debajo del 50%.

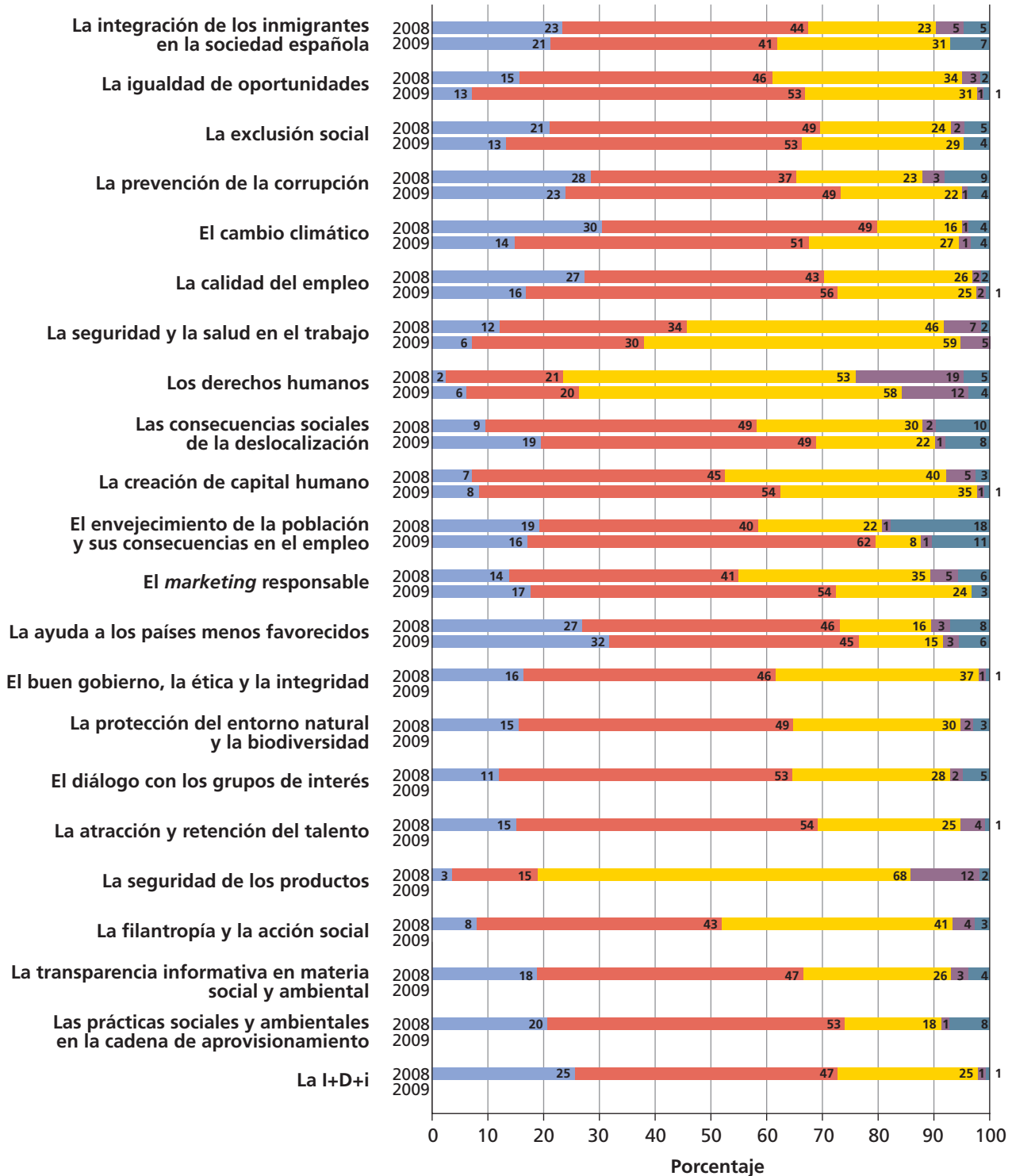
Por el contrario, las acciones desarrolladas por las compañías como consecuencia del envejecimiento de la población y sus consecuencias para el empleo son juzgadas como insatisfactorias en el 78% de los casos. En este sentido, destaca también la insatisfacción registrada en la ayuda a los países desfavorecidos (77%), las prácticas sociales y ambientales en la cadena de aprovisionamiento (73%), la calidad del empleo (72%) y la I+D+i (72%).

En relación con el pasado año, destaca la mejora en la percepción del desempeño de las compañías sobre cambio climático. Si en 2008 el 17% de los encuestados declaraba como excelente o relativamente bueno este aspecto, esta cifra se eleva al 28% en 2009. Por el contrario, el aspecto en el que más empeora la percepción general es en el referente al envejecimiento de la población y sus consecuencias en el empleo, que pasa de un 23% de respuestas positivas en 2008 a un 9% en 2009.

Desempeño en RSC de las compañías españolas

¿Cómo cree que es el desempeño de las compañías españolas en cada uno de los asuntos siguientes? (2008-2009)

■ Claramente insatisfactorio ■ Relativamente insatisfactorio ■ Relativamente bueno ■ No sabría decir
■ Excelente



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

2.8. La información sobre RSC publicada por las compañías sigue siendo considerada insuficiente o irrelevante

Un elevado porcentaje de los consultados (85%) considera que la información publicada por las compañías españolas sobre RC no trata con suficiente detalle los asuntos más importantes. Es también reseñable que un 44% de los encuestados opina que la información sobre RC elaborada por las compañías es cosmética, es decir, omite los asuntos más importantes informando tan sólo de temas irrelevantes. Los resultados son similares a los obtenidos en la encuesta realizada el pasado año (Gráfico 8).

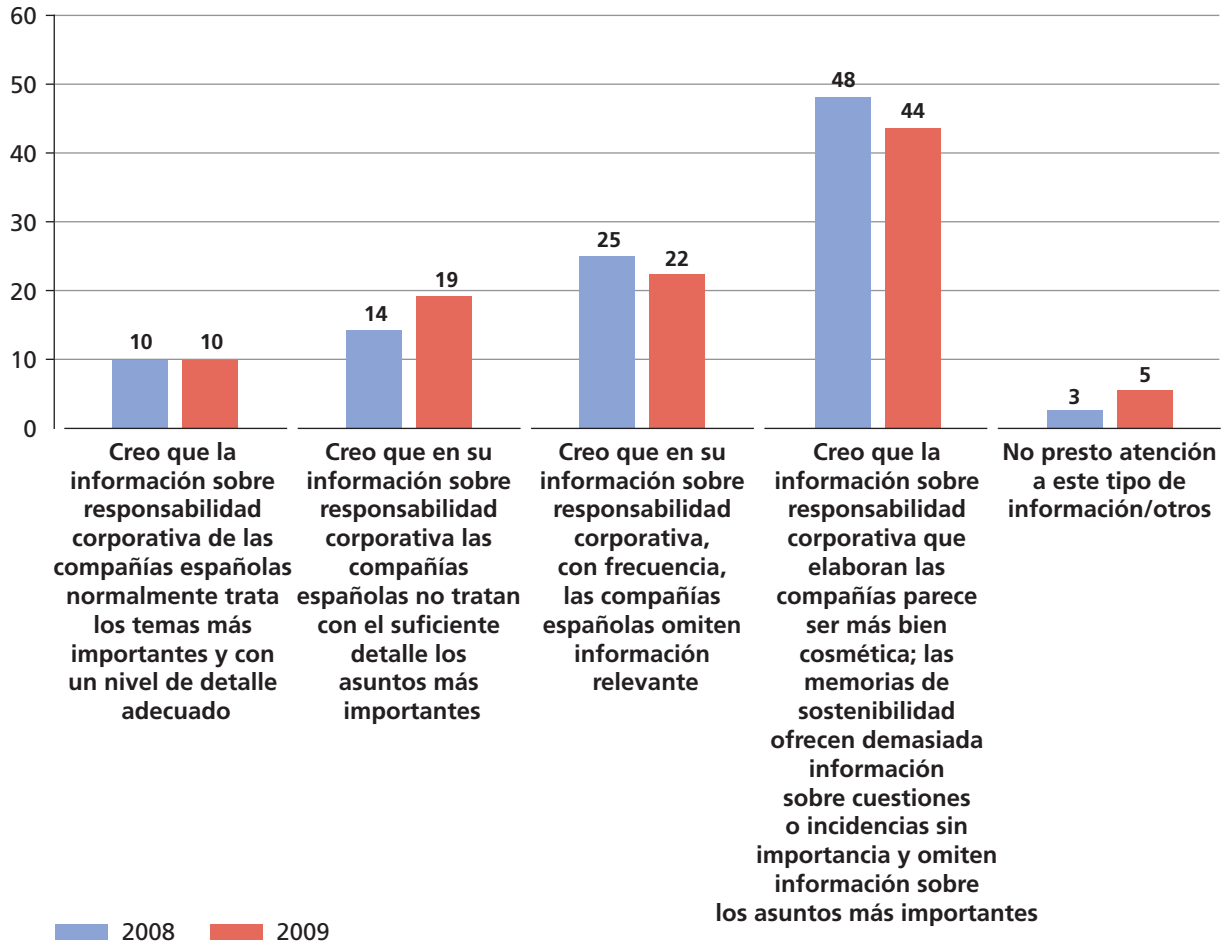
Un estudio de KPMG¹⁷ sobre informes de RC revela que 59 de las 100 mayores compañías españolas comunica sus responsabilidades corporativas en un informe independiente. Sin embargo, los resultados de la consulta de Fundación Alternativas ponen de manifiesto que, por el momento, calidad y cantidad de información en RSC no avanzan de la mano.

¹⁷ Estudio Internacional sobre Informes de Responsabilidad Corporativa, 2008.

Calidad de la información notificada

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

Porcentaje



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

2.9. Académicos, asociaciones de consumidores y prensa especializada, las fuentes de información más creíbles

La encuesta realizada por la Fundación Alternativas sobre la fiabilidad de fuentes de información sobre RSC indica que la opinión de un académico o profesor universitario es creíble para el 95% de los encuestados. Lo mismo opinan el 93% y 91% de los consultados sobre la información proveniente de un representante de una asociación de consumidores y de prensa especializada, respectivamente. Destaca también la confianza de los encuestados en la información sobre RSC proveniente de compañeros de trabajo, amigos o familiares.

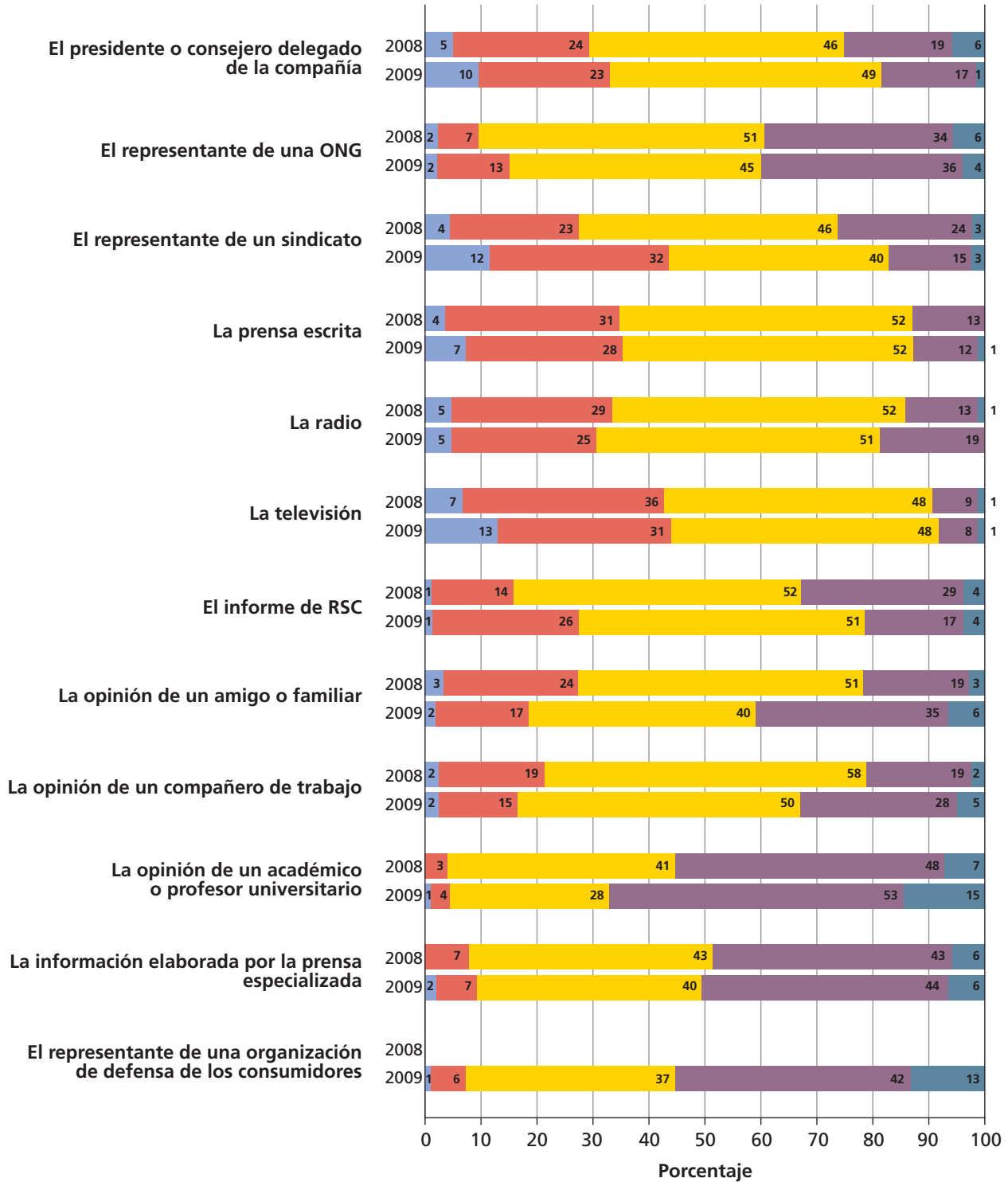
Por el contrario, las fuentes de información que gozan de una menor credibilidad son la televisión y los representantes de los sindicatos (Gráfico 9).

De acuerdo con la edición 2009 del Edelman Annual Trust Barometer, las fuentes de información sobre RSC con mayor credibilidad son las publicaciones en prensa especializada y las opiniones de amigos y familiares.

Fiabilidad de las fuentes de información

Indique la credibilidad que a la hora de formarse una opinión tienen las siguientes fuentes (2008-2009)

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



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

2.10. Directivos y expertos, en desacuerdo sobre la atención que la RSC recibe en las compañías

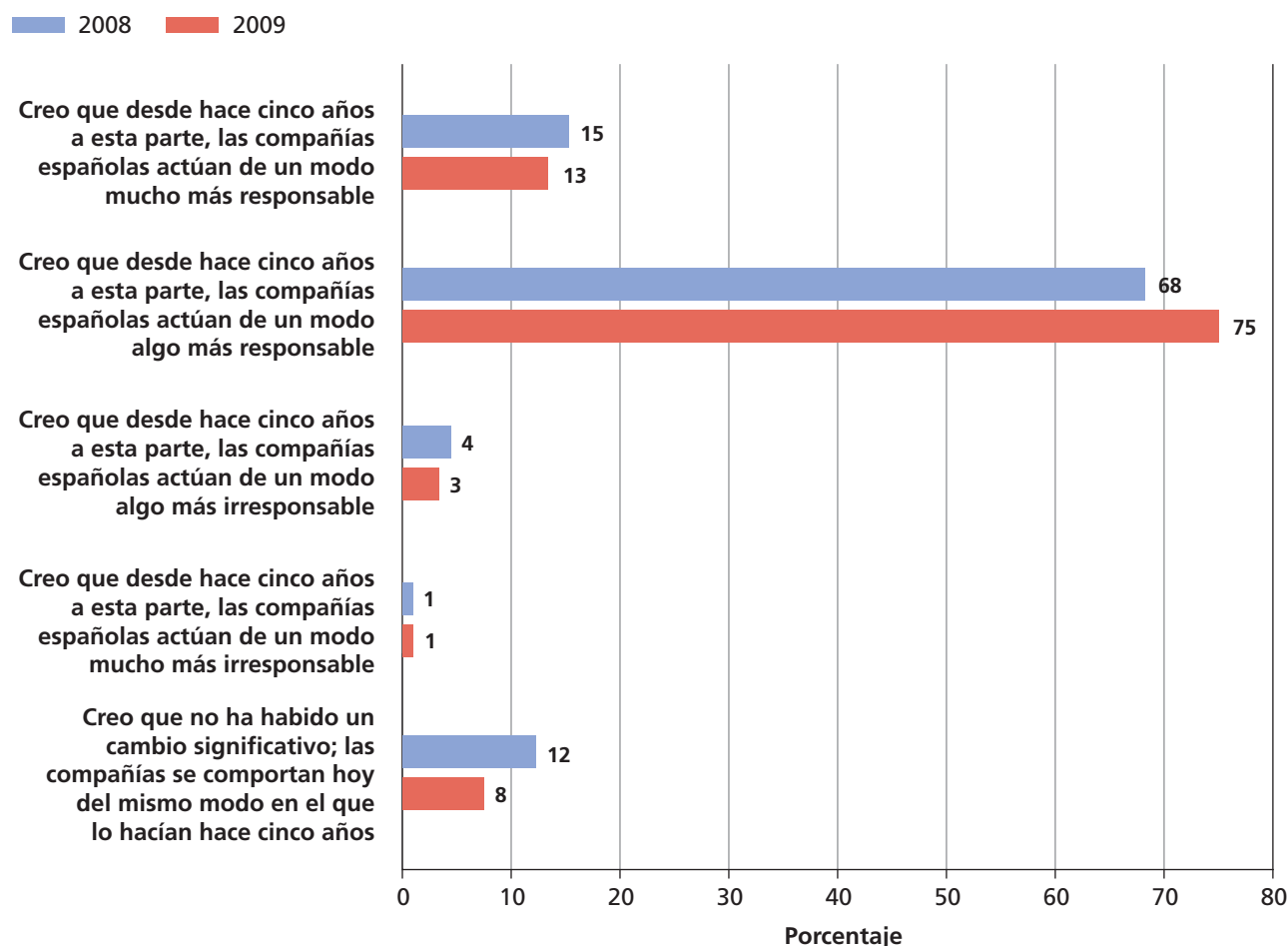
La opinión de los encuestados acerca del comportamiento de las compañías no deja lugar a dudas: un 88% opina que actúan de

un modo más responsable hoy que hace cinco años (Gráfico 10). Este dato es ligeramente superior al registrado el pasado año,

Gráfico 10

Evolución de la responsabilidad de las compañías españolas

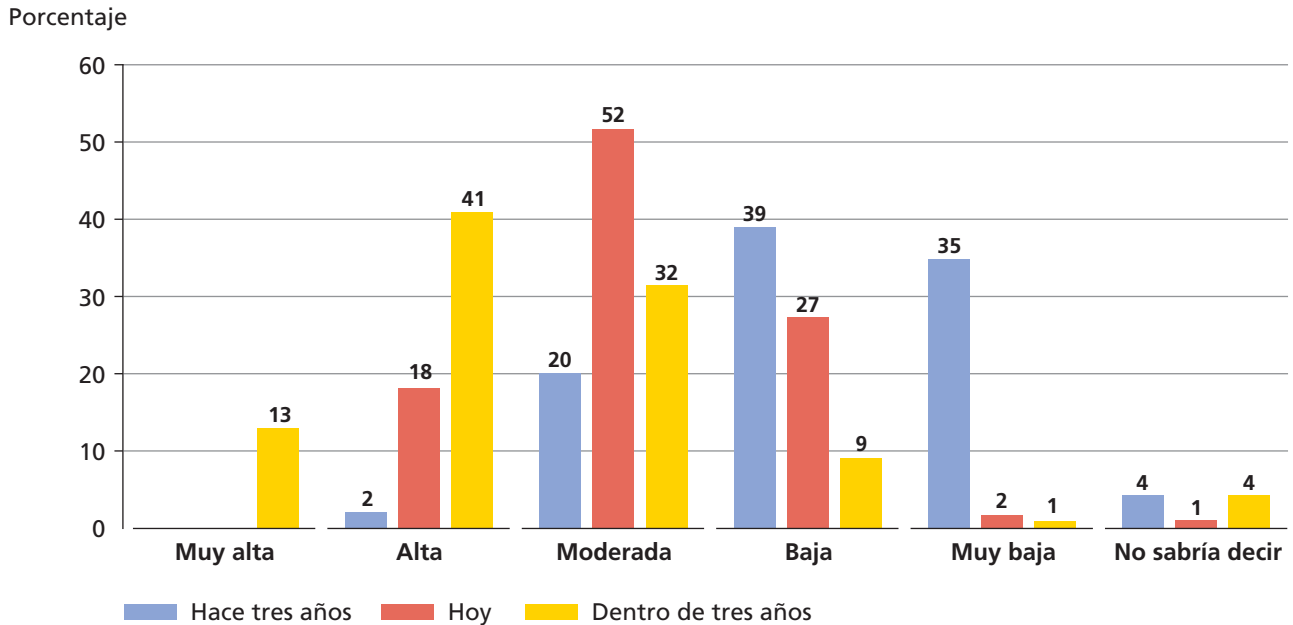
Indique con cuál de las siguientes afirmaciones está usted más o menos de acuerdo



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

Evolución de la responsabilidad de las compañías

¿Cuál era la atención que recibía la RSC por parte de la alta dirección de las compañías hace tres años? ¿Cuál es la atención que recibe hoy? ¿Cuál será la que recibirá dentro de tres años?



Fuente: Fundación Alternativas y KPMG.

donde un 83% de los encuestados respondió de modo similar.

Destaca en esta pregunta la percepción de los encuestados sobre la atención que recibe la RSC por parte de las compañías españolas. Si, según los consultados, la atención prestada a la RSC hace tres años era baja o muy baja en el 74% de los casos, ese porcentaje se reduce al 29% si hablamos de la actualidad, mientras que dentro de tres años dicho porcentaje se reducirá al 10%.

En consecuencia, tan sólo un 2% de los encuestados opina que la atención prestada a la RSC por las compañías españolas era alta o muy alta hace tres años, incrementándose dicho porcentaje al 18% y al 54% cuando hablamos de la actualidad y dentro de tres años, respectivamente (Gráfico 11). Estos datos no concuerdan con los obtenidos en el Monitor Ibex 35, donde un 40% de los expertos consultados opinaba que la atención que recibía la RSC hace tres años era alta o muy alta, mientras que dicho porcentaje se incrementa al 65% cuando se hace esta misma pregunta referida a la actualidad y al 90% referida a dentro de tres años.

De este modo, se observa una clara diferencia de criterio entre expertos y directivos de RSC de las compañías españolas en lo que se refiere a la atención que recibe la RSC.

2.II. Optimismo respecto al futuro de la RSC: más del 60% de los encuestados cree que el interés de las compañías por la RC crecerá o se mantendrá

El 71% de los encuestados opina que la cultura de la RSC de las compañías al menos se mantendrá en el transcurso del actual contexto de crisis económica (Gráfico 12).

A priori, podría intuirse que la actual crisis económica incrementará el interés de las compañías por la RSC. Una buena prueba de ello es que en 2008 el número de compañías

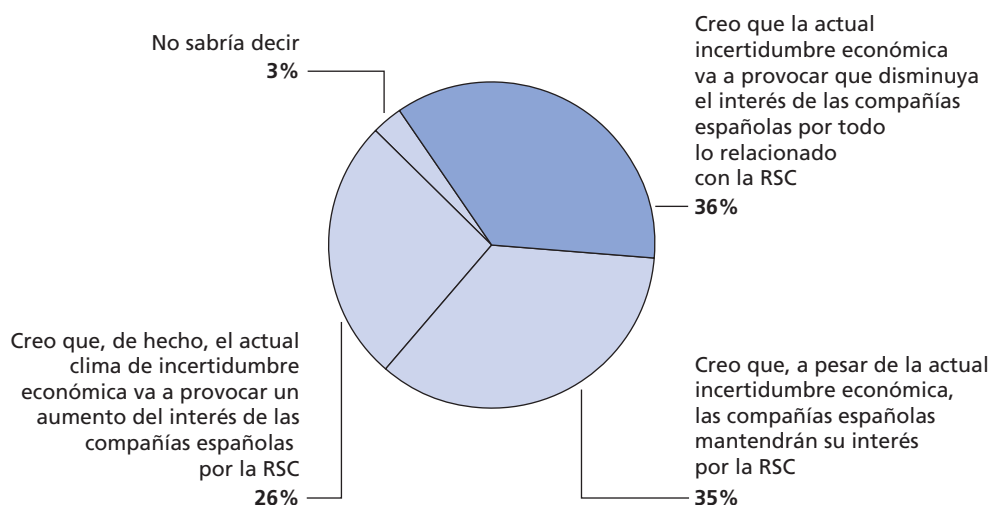
firmantes del Pacto Mundial de Naciones Unidas se incrementó un 30%.

Estos resultados contrastan con los obtenidos en el Monitor Ibex 35, donde un 95% de los responsables de RSC manifestó que sus compañías mantendrán o incrementarán su interés en la RSC, y tan sólo el 5% opinó que el interés disminuirá.

Gráfico 12

Influencia de la crisis económica en la cultura RSC de las compañías españolas

¿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.

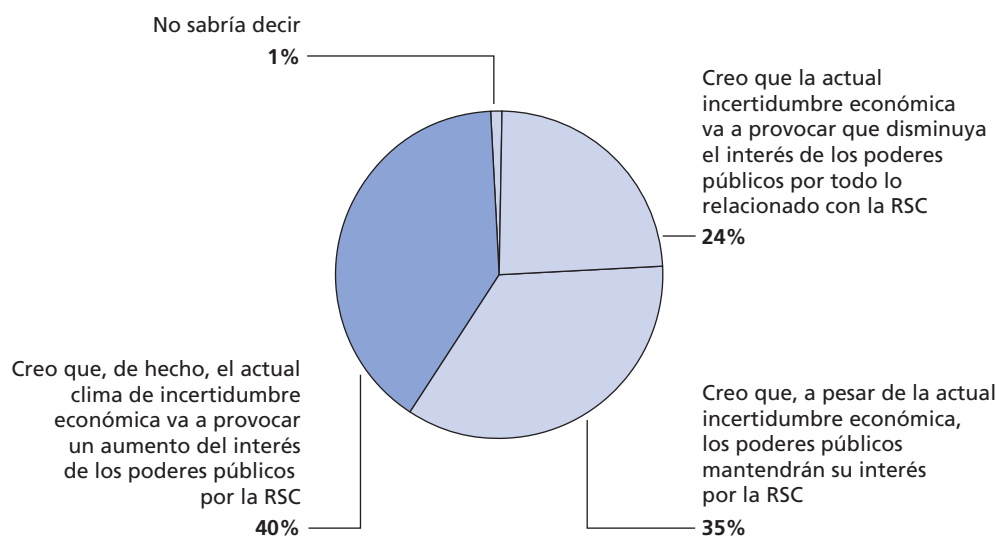
2.12. La crisis económica incrementará el interés de los gobiernos por la RSC

Los resultados de la consulta realizada por la Fundación Alternativas indican que los expertos consultados no creen que el interés de los poderes públicos por la RSC vaya a sufrir ningún retroceso. El 75% de los encuestados piensa que los poderes públicos al menos mantendrán su atención en la RSC. Estos resultados son bastante similares a los del Monitor Ibex 35, donde el 45% de los consultados opina que los poderes públicos incrementarán su atención sobre la RSC, y un 30%, que se mantendrá (Gráfico 13).

Gráfico 13

Influencia de la crisis económica en la atención que prestan los poderes públicos a la RSC

¿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.

La crisis económica

Ramón Jáuregui

DIPUTADO SOCIALISTA EN EL PARLAMENTO EUROPEO

A veces me pregunto si las bases filosóficas sobre las que se está construyendo la cultura empresarial de la RSE son sólidas, o si, por el contrario, ni el consumo, ni la inversión, ni la información, ni la sociedad en general valoran en el fondo los esfuerzos empresariales por la sostenibilidad y la responsabilidad social. Porque –digámoslo claramente–, si el mercado no premia las respuestas de las empresas a las demandas de sus stakeholders, si los costes de la RSE no son recompensados por los resultados económicos –sean estos financieros, reputacionales, etc.–, el futuro de la RSE es más dudoso que cierto y más utópico que real.

Pero, como todo en la vida, nada es blanco ni negro. La evolución de la RSE es potente en muchos aspectos y débil en otros. Hay certeza en la implantación progresiva de esta estrategia empresarial en las principales empresas del mundo. Sabemos que su desarrollo está inspirado y avalado por las principales instituciones internacionales (Naciones Unidas, OCDE, G-20, Unión Europea, etc.) y que se perfeccionan e internacionalizan día a día los sistemas de reporte y la transparencia informativa de la RSE. Funcionan con creciente impacto los índices bursátiles de sostenibilidad, y eso alimenta la inversión socialmente responsable, hoy el principal estímulo de la RSE en las grandes empresas. Es notable el progreso formativo de la RSE en los círculos de formación de ejecutivos y la expansión científica y divulgativa de la RSE. Son conocidas las numerosas organizaciones cívicas y sociales interesadas en empujar y exigir desde la sociedad una cultura crítica hacia las empresas, desde el consumo a los medios de comunicación, desde las ONG a los sindicatos. Son evidentes estos y otros progresos, pero, ¿es suficiente? Señalaré a continuación algunos caminos que debemos recorrer para que este castillo no sea de naipes y para que el futuro de la RSE no se construya sólo con nuestros sueños.

1) La incorporación de la RSE a la agenda política del siglo XXI

La nueva gobernanza del mundo, incipiente todavía, pero irreversible, tiene que incorporar la RSE a la cultura de la empresa en la nueva arquitectura económica que surge

de la crisis de 2007/2008. Nadie sabe muy bien cómo será ese nuevo capitalismo que nos anunciaba Sarkozy, pero mucho más probablemente, las exigencias de cambio derivada de las muchas irresponsabilidades que se han producido antes y durante la crisis financiera redundarán en un marco regulatorio más exigente y en una cultura empresarial más responsable y sostenible con los crecientes impactos económicos, sociales y medioambientales de su actividad.

La política está despreciando –incomprensiblemente en mi opinión– este poderoso instrumento de acción en la conformación de una sociedad más cohesionada y comprometida con los grandes problemas humanos: desde el respeto a los derechos humanos, al combate a la pobreza, o al cambio climático. Las empresas tienen una creciente importancia en la configuración de la sociedad, en los avances de las grandes causas de la humanidad. El discurso político, la agenda pública, debería liderar este cambio cultural de nuestras organizaciones empresariales en el que la responsabilidad, la gran lección de la crisis, fuera alfa y omega de su existencia y de sus fines.

2) Las políticas de fomento en la RSE deben generalizarse e incrementarse

Soy abiertamente partidario de que las políticas públicas fomenten y estimulen las buenas prácticas de RSE. De hecho, serían un impulso formidable para quienes están progresando en esta materia. El conjunto de las compras y de las adjudicaciones públicas representa un volumen cercano al 20% del PIB nacional. Que éstas valoren y premien a las empresas como “responsables socialmente” ayudaría considerablemente a avanzar en el camino de la RSE.

Las políticas de fomento pueden extenderse a múltiples aspectos: difusión de buenas prácticas, formación de ejecutivos, financiación de consultoras para asesoría a pymes y para extender los métodos de aplicación de la RSE, planes de desarrollo sectorial o local de la RSE. Guiadas por el consenso multistakeholders, estas políticas son útiles y favorecen tanto la integración social de las empresas, como sus mejoras de productividad y competitividad.

3) Unificar el reporte de RSE y homologar las etiquetas sociales

La SEC de la bolsa norteamericana está a punto de pronunciarse en este tema, requerida por la competencia leal y la transparencia que reclaman empresas, agencias y operadores financieros. La Unión Europea, a través de la Comisión (Departamento de Empresas), está realizando consultas para unificar las legislaciones de Suecia/Dinamarca/Reino Unido y Francia en materia de Reporting RSE. ISO está a punto de emitir su guía 26000, GRI perfecciona día a día su modelo universal. No comparto ese criterio

de los que dicen que el mercado ya seleccionará al mejor. Una ordenación regulada es necesaria. Lo mismo que una clarificación de etiquetas más o menos sociales o medioambientales que pululan por doquier. Al igual que la calidad acabó imponiendo unas cuantas referencias internacionales de procedimientos y métodos de evaluación acreditados, la RSE debe avanzar hacia unos certificados universales, unificados y prestigiados.

¿Es esto todo lo que falta? No, claro. El camino de la RSE es largo y complejo. No hay una meta, hay un camino. Lo importante es recorrerlo.

3

La RSC en sectores estratégicos

“Las grandes compañías de la era moderna no fueron construidas por personas cuyo interés principal era la riqueza, el beneficio o el valor para el accionista. Tenían el foco puesto en el negocio, no como un medio sino como un fin en sí mismo. Apuntando a un objetivo distinto, encontraron el beneficio en el camino”

John Kay

Cada año, el informe de la Fundación Alternativas describe las implicaciones en materia de responsabilidad social corporativa de cuatro sectores. El Informe 2009 describe los sectores turismo, transporte aéreo y medios de comunicación. Se incluye además un pequeño estudio sobre la importancia de la RSC en las PYME (pequeñas y medianas empresas), que forman una parte indispensable del tejido empresarial español.

Cada uno de los subcapítulos sobre sectores está estructurado en dos partes fundamentales: en la primera de ellas se describe someramente la importancia relativa del sector en la economía española y se proporcionan algunas cifras significativas que dan una idea de la relevancia del sector. Estos datos sirven además como punto de comparación con otros sectores; la segunda parte trata el significado de la RSC en cada uno de los sectores.

En el caso de las PYME, se describen someramente las oportunidades que ofrece la RSC, así como las dificultades, oportunidades y retos con los que se encuentran a la hora de su implantación.

3.1. El sector turístico

Los datos del sector turístico en España

El sector turístico continúa creciendo cada año. Las previsiones de la Organización Mundial del Turismo (OMT) para el periodo 1995-2020 muestran una tasa media de crecimiento mundial del 4,1% anual.

El gasto turístico en España alcanzó en 2008 los 51.897 millones de euros, lo que refleja el importante papel que posee el sector en la economía del país¹⁸ (Gráfico 1).

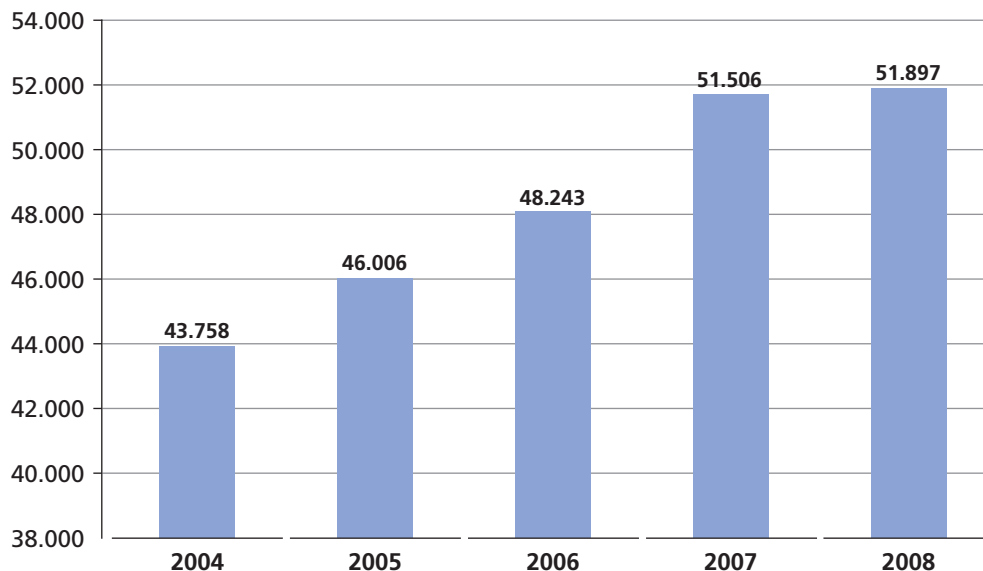
En los últimos años, el gasto medio turístico ha seguido una evolución positiva, hasta llegar en 2008 a los 907 euros por turista (Gráfico 2). En 2008, la estancia media de los turistas en España fue de 9,5 días, con un ligero repunte respecto al año anterior¹⁹ (Gráfico 3).

En 2008 se contabilizaron más de 97 millones de visitas a nuestro país (Gráfico 4), cifra muy similar a las registradas en los dos

Gráfico 1

Evolución del gasto turístico español

Millones de euros



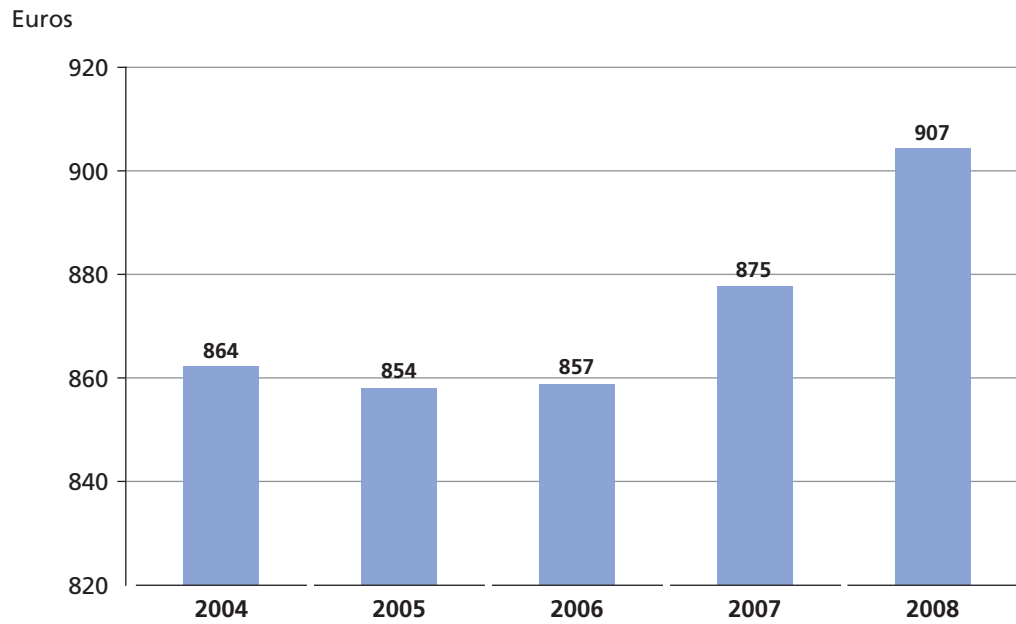
Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (IET) - www.iet.tourspain.es.

¹⁸ Instituto de Estudios Turísticos (IET).

¹⁹ Instituto de Estudios Turísticos (IET).

Gráfico 2

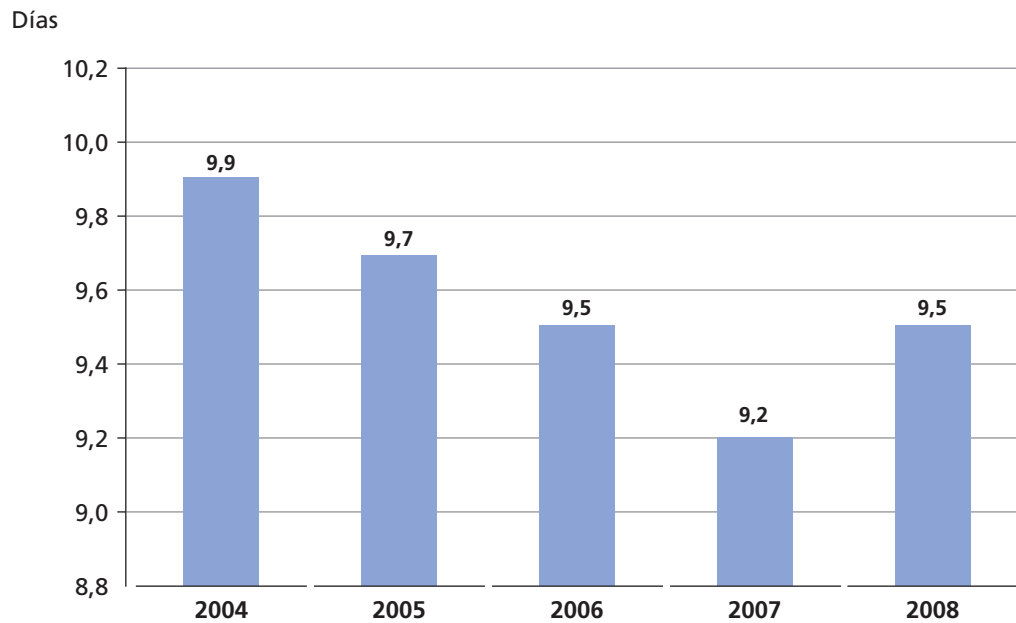
Evolución del gasto medio por turista



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (IET) - www.iet.tourspain.es.

Gráfico 3

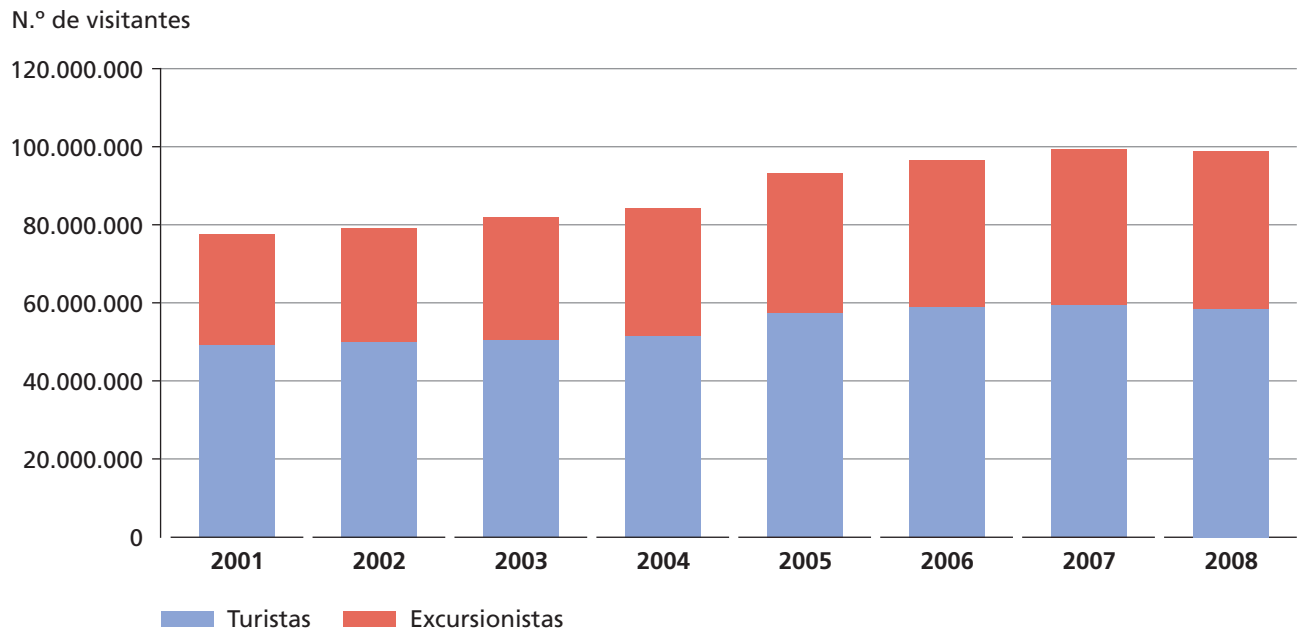
Evolución de la estancia media de los turistas



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (IET) - www.iet.tourspain.es.

Gráfico 4

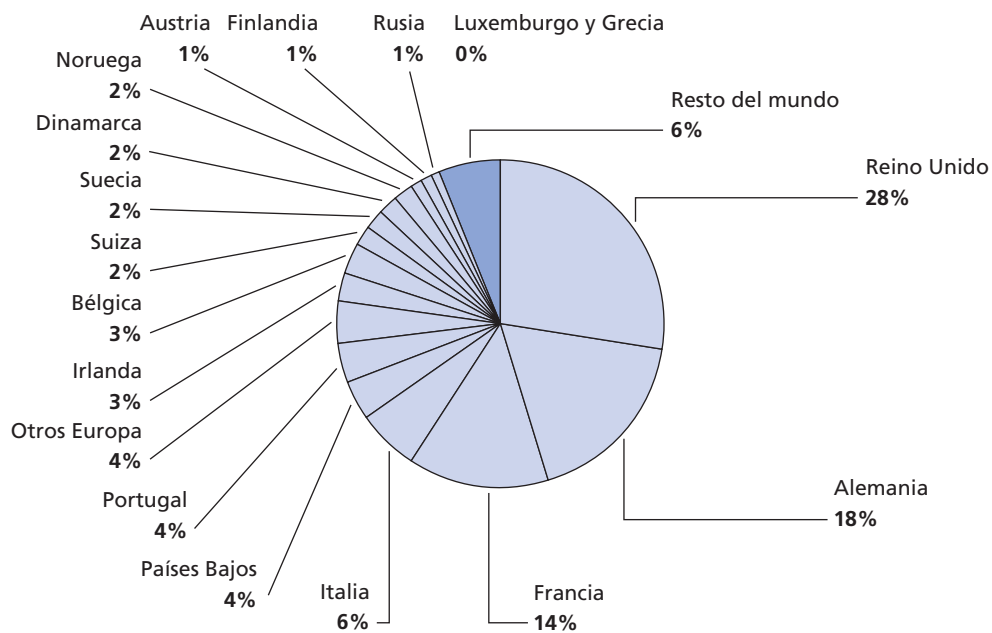
Evolución de la entrada de visitantes



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (IET) - www.iet.tourspain.es.

Gráfico 5

Entradas de turistas por país



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (IET) - www.iet.tourspain.es.

últimos años y significativamente superior a la de años anteriores.

Los turistas europeos que visitan España provienen mayoritariamente de Reino Unido, Alemania y Francia (Gráfico 5). Respecto al origen de los turistas no europeos, es Estados Unidos el país de procedencia mayoritario.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Plan Turismo 2020

Promovido por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, el Plan Turismo 2020 fue aprobado en noviembre de 2007. Fruto del consenso entre el sector público y privado, el plan pretende responder a los retos presentes y futuros del turismo en España a través del desarrollo de nuevos modelos de explotación de destinos turísticos maduros, mejorando su posicionamiento en los mercados y la promoción y desarrollo de productos y servicios innovadores, atrayendo y mejorando el talento.

El Plan Turismo 2020 busca impulsar una cultura del detalle y atención al cliente, mejorando el valor ofrecido con experiencias turísticas que diferencien y potencien el posicionamiento de España como destino turístico, consolidando el trato con el cliente y su grado de satisfacción como los principales factores de fidelización.

Entre las múltiples acciones que contempla, el plan asume un sólido compromiso con la sostenibilidad, fomentando un equilibrio socioterritorial del turismo, el embellecimiento de los destinos turísticos para mejorar la calidad, la competitividad, y la accesibilidad para turistas con movilidad reducida o discapacidad. El objetivo es lograr un equilibrio entre el turismo y el entorno ambiental y social a través del ahorro energético, la conservación del medio ambiente, la implantación de sistemas de calidad, la mejora de la accesibilidad y la implantación de nuevas tecnologías.

El significado de la RSC en el sector

El turismo representa una manera de facilitar el acceso a oportunidades de mercado y obtener ingresos para las pequeñas y medianas empresas, especialmente en países en

desarrollo. El papel de las empresas del sector turístico es muy importante, considerando que el componente fundamental de su producto es el destino y, por tanto, la sociedad y el entorno ambiental o cultural de los lugares donde se desarrolla la actividad.

El desarrollo sostenible del sector representa el camino a seguir para poder preservar los ecosistemas y la biodiversidad, a la vez que se mejora la calidad de vida de las comunidades. Posicionar la sostenibilidad como un elemento prioritario de la calidad permitirá la creación de nuevas ventajas competitivas en un mercado cada vez más amplio y con mayores competidores externos.

La RSC no sólo beneficia a las propias empresas, sino también a las comunidades de los destinos implicados, al incentivar sistemas más sostenibles de producción de servicios turísticos. De esta manera, se muestra como una de las herramientas más eficaces para ayudar a mejorar la calidad de vida de estos lugares. Además, la mejora de las condiciones sociales del destino supone una mejora indirecta de la competitividad y de la posición de mercado de la empresa turística localizada en él, tanto por una disminución del riesgo vinculado como por una mejora del funcionamiento del destino, con una demanda turística internacional cada vez más sensible a la situación sociopolítica de los posibles lugares a visitar.

En la base del turismo justo está el enriquecimiento del producto tradicional mediante la valorización de nuevos recursos locales. Adecuadamente gestionados, suponen un potencial añadido de generación de valor. La extensión de capacidades productivas entre productores locales favorece a su vez una disminución de los costes, el impulso económico local y la mejora del abastecimiento de la empresa turística.

En los últimos años han surgido numerosas iniciativas para hacer frente a preocupaciones como la conservación del medio ambiente o cuestiones sociales. Entre estas iniciativas se cuentan códigos de conducta, directrices específicas y planes de certificación y acreditación. Un ejemplo son los Objetivos de Desarrollo del Milenio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que incluyen la lucha contra la pobreza y la promoción de la educación, igualdad, salud y cuidado del medio ambiente. Las compañías del sector turístico pueden desempeñar un papel clave en el cumplimiento de dichos objetivos.

Eureka Tourism

Eureka Tourism es una iniciativa estratégica lanzada en el marco del programa Eureka y dirigida por España, orientada a la mejora sostenible del turismo, el ocio y la cultura.

Para ello, busca la definición de las principales líneas de desarrollo tecnológico y la generación de proyectos de I+D que permitan crear productos o servicios innovadores con base tecnológica e interés comercial.

Orientado a entidades públicas y privadas, esta iniciativa representa una red europea de innovaciones tecnológicas en el sector turístico.

El sector turístico español se encuentra en fase de transformación hacia un modelo más competitivo y sostenible, por lo que es de destacar su gran potencial transformador, al tratarse de una actividad que afecta a muchos otros sectores y ser un importante motor económico, con una notable capacidad de colaborar en la mitigación de la pobreza, en el desarrollo económico local y la conservación del entorno.

TUI España, apuesta por el turismo responsable

TUI España trabaja en la consolidación de un turismo responsable con el entorno, la cultura y las tradiciones. En este sentido, ha firmado el Pacto Ambiental con las Islas Baleares para potenciar el turismo responsable y ha impulsado la celebración de los premios TUI Campeón Medioambiental.

También ha apoyado la iniciativa europea del Año del Delfín, una campaña de sensibilización global promovida por Naciones Unidas en la Convención de Bonn y cuyo principal objetivo es la sensibilización a nivel mundial para la protección de las especies migratorias.

TUI España cuenta con un departamento de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, que vela por el mantenimiento de buenas prácticas ambientales en todo el grupo, como la reducción de consumos, el uso respetuoso de recursos, la participación en acciones e iniciativas de preservación de la naturaleza y el fomento de la concienciación ambiental.

La RSC en el sector se está viendo reforzada por la relevancia que se está otorgando, especialmente entre las grandes compañías, a formar parte de índices bursátiles socialmente responsables, percibidos como indicativo de un buen desempeño en materia de RSC. También se ha extendido la participación activa en foros de debate y grupos de trabajo, como fuente de ideas y buenas prácticas, de cara a la mejora continua en la gestión de la sostenibilidad.

La responsabilidad con los clientes se contempla cada vez más como algo global, de forma que se están generalizando los programas de salud y seguridad para clientes, así como con la concienciación del consumidor a través de campañas informativas sobre legislación, responsabilidad y riesgos de los distintos destinos.

Los retos de la RSC en el sector

Entre los principales asuntos de RSC del sector cabría destacar los siguientes:

Certificaciones y directrices – El desarrollo de programas de certificación, según normas o criterios internacionales, puede ayudar a garantizar la sostenibilidad de la industria turística. Estos programas han permitido a las empresas reducir costes, principalmente aquéllos relacionados con el medio ambiente, como el ahorro de agua y energía y la minimización de residuos.

Particularmente relevantes son los esfuerzos realizados por las compañías para prevenir la explotación sexual en destinos turísticos. En este sentido destacan iniciativas como el Código ético mundial para el turismo o el Código de conducta para la protección de la infancia frente a la explotación sexual en el turismo y la industria de viajes.

Cambio climático – La OMT, en colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), convocó en octubre de 2007 la 2.ª Conferencia Internacional sobre Cambio Climático y Turismo en Davos (Suiza). En la conferencia se destacó que el clima representa un recurso esencial para el turismo, que presenta una gran sensibilidad a los efectos del cambio climático. Se estima que el sector contribuye con un 5% de las emisiones mundiales de CO₂.

Las empresas del sector han comenzado a responder al reto que supone el cambio climático, adquiriendo un modelo de crecimiento más sostenible que contempla la reducción progresiva de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). En esta línea, se está tendiendo a un transporte y alojamiento más ecoeficientes; a conservar los ecosistemas naturales, que actúan como sumideros de GEI; y a sensibilizar a clientes y empleados sobre la importancia de la lucha contra el cambio climático.

Según la OMT, gran parte de los avances para la protección del clima vendrá de la innovación del sector privado. Hasta ahora, no obstante, los esfuerzos realizados se han centrado sobre todo en iniciativas de compensación de gases de efecto invernadero.

Las empresas del sector deben establecer en sus estrategias de RSC objetivos vinculantes de reducción de emisiones y desarrollar instrumentos y nuevos productos que contribuyan a desvincular el crecimiento económico del aumento de las emisiones. La transparencia al respecto es importante para que los clientes puedan elegir aquellos operadores o productos turísticos que más se preocupen por el clima.

Productos y servicios – La oferta de productos turísticos justos y responsables co-

mienza a hacerse un hueco en el sector, junto con una mejora de la accesibilidad para personas con cualquier tipo de discapacidad. Otras iniciativas de gran interés son el establecimiento de programas de donaciones y apoyo a ONG, y el respeto a la cultura, religión y estilo de vida del turista.

Empleados – La remuneración justa y la oferta de ventajas sociales para los empleados o contratistas locales representan un aspecto central de la responsabilidad de las empresas turísticas. Una manera eficaz de crear una conciencia social y ambiental a nivel corporativo es la implicación de los empleados en proyectos sociales, de voluntariado y apoyo a ONG, así como en programas de formación en la materia y campañas de donación de sangre o recogida de juguetes, alimentos, etc. Poner un sistema de recogida de sugerencias a disposición de la plantilla puede ayudar a actuar sobre aquellos aspectos de mejora identificados por los trabajadores.

Integración laboral – La contratación de personas desfavorecidas o discapacitadas y la adquisición de productos o servicios a centros especiales de empleo son ejemplos de prácticas eficaces de integración laboral. También lo son la capacitación y promoción de trabajadores procedentes de poblaciones integradas por grupos sociales o étnicos desfavorecidos, o la incorporación de minorías y mujeres en igualdad al resto de trabajadores.

Desarrollo local – Para favorecer el desarrollo de las comunidades en los destinos turísticos es necesario establecer planes de desarrollo bajo una observancia estricta de los derechos humanos y las normas sociales. Actividades como la financiación o colaboración en proyectos sociales, o el apoyo a la logística de distribución de ayuda humanitaria también permiten avanzar en este sentido. El esta-

Nuevos productos turísticos de naturaleza

España cuenta con 21 de los 58 espacios naturales protegidos acreditados con la Carta Europea de Turismo Sostenible que existen en Europa. Estos destinos de turismo sostenible permiten crear productos turísticos diferenciados y con proyección internacional.

Por otro lado, la Red de Reservas de la Biosfera Española incluye 38 territorios de alto valor natural, con paisajes modelados por los usos tradicionales del suelo. Estas reservas, que poseen aún un potencial como nuevos productos poco aprovechados, pueden satisfacer la creciente demanda de destinos turísticos de naturaleza y a su vez de turismo responsable.

Sol Meliá. Fondo de ayuda para empleados afectados por desastres naturales

Algunos de los desastres naturales acontecidos en diversas regiones del mundo en los últimos años han afectado directamente a empleados de Sol Meliá. Esto llevó a la compañía a crear, a través de su Departamento de Acción Social, un Fondo de Ayuda para Empleados Afectados por Catástrofes Naturales. Los fondos se obtienen gracias a iniciativas puestas en marcha entre clientes y empleados, y son destinados a ayudar de manera directa y rápida a los empleados que se hayan podido ver afectados por una catástrofe natural.

La primera vez que se activó el Fondo fue tras el paso del huracán Wilma, en octubre de 2005, causando importantes daños en Cancún y la isla de Cozumel, en México.

En 2006, el terremoto en la isla indonesia de Java causó la destrucción de más de 80 viviendas de empleados, y llevó a la compañía a activar una vez más el Fondo. Una recaudación de más de 140.000 euros, con la participación del 35% de los empleados de la compañía, permitió la restauración exitosa de todas las viviendas afectadas.

En agosto de 2007, un terremoto en Pisco, Perú, afectó de manera directa a colaboradores de Sol Meliá. Tras brindar de forma inmediata ayuda de primera necesidad, la compañía puso en marcha diversas medidas que permitieron recaudar los fondos necesarios para la reconstrucción de todas las casas afectadas.

blecimiento de contratos de suministro con proveedores locales permite la participación y activación económica de las comunidades en las que el sector está presente.

Respecto a la protección y promoción de la riqueza cultural de los destinos, son importantes las campañas de prácticas sostenibles culturalmente, y la valorización del intangible cultural a través de una oferta de productos que muestren de manera respetuosa la cultura local.

Medio ambiente – El medio ambiente cobra especial importancia en el sector turístico, ya que uno de sus principales activos es el entorno natural de los destinos. Las actuaciones que el sector lleva a cabo en relación con el medio ambiente son muy diversas, y entre ellas se encuentran campañas de buenas prácticas ambientales, la valorización y conservación del intangible ambiental de los destinos, y el desarrollo de proyectos respetuosos con el medio ambiente y sistemas eficaces de gestión de residuos.

La principal fuente de emisiones contaminantes a la atmósfera en el sector hotelero está ligada al consumo energético, tanto por la transformación de los combustibles en las propias instalaciones, como por la producción de la energía en las centrales térmicas. La mejora de la eficiencia energética es vital para disminuir el impacto sobre el ambiente de las actividades del turismo.

El etiquetado de productos turísticos con información sobre su huella de carbono o su

balance ecológico representa una manera efectiva y transparente de permitir a los clientes elegir las alternativas más respetuosas con el entorno.

Turismo y desarrollo sostenible: intereses compartidos

Esther Trujillo

VICEPRESIDENTA DEL GABINETE INSTITUCIONAL
Y DIPLOMACIA CORPORATIVA SOL MELIÁ HOTELS & RESORTS

En el mundo globalizado de hoy, el desarrollo sostenible ocupa un lugar destacado en las agendas públicas y privadas, locales, nacionales e internacionales. Sin duda, el gran protagonismo es para las compañías multinacionales, pues han asumido que ésta es una realidad a la que no pueden abstraerse. Pero no, la empresa no tiene la exclusividad.

En el mundo del turismo, concretamente, el campo del desarrollo sostenible es extenso y frondoso, y es, además, rico en posibilidades a menudo desconocidas e inexploradas. Pues si hay un sector que tiene lazos de interdependencia con el entorno natural, social y cultural, es éste. Podríamos afirmar que sin desarrollo social, económico, cultural y ambiental, no hay turismo, y que sin turismo este desarrollo se vería muy limitado.

Por ello, por la magnitud del impacto que el sector tiene sobre el desarrollo humano, ambiental y cultural de los pueblos, los distintos actores implicados hemos de tomar conciencia. Todos.

Las administraciones públicas van avanzando en esta línea. En América Latina, donde las necesidades sociales son más acuciantes, estamos asistiendo a una creciente preocupación por el turismo y por el medio ambiente. Perú, por mencionar algún país, ha dado un paso con la creación del Ministerio de Medio Ambiente durante el ejercicio 2008; existe para este Ministerio una agenda coordinada con la cartera de Turismo y Comercio Exterior. La coordinación interministerial está en la agenda de muchos gobiernos, pues, al igual que en las empresas la gestión de la RC o el desarrollo sostenible son aspectos transversales, en los agentes públicos también lo son. Y así se refleja en la composición del Consejo Estatal de la RSC en nuestro país, por citarnos a nosotros mismos.

En el tercer sector, el cambio al que estamos asistiendo es también estratégico y significativo. Sobre todo, es de reconocer que las ONG cada día se aproximan más al mundo empresarial desde la colaboración y no desde la confrontación,

y desde la participación, no sólo desde el donativo o la consecución de fondos, descubriendo lo que el sector privado puede aportar, que es mucho más que dinero. Aún hay mucho camino que recorrer, en todo caso, pues a unos y otros nos cuesta mucho encontrar el plano de igualdad en el que no se presuponga la culpa a la empresa y la inocencia a la ONG. El tiempo lo cura todo, y esto está, como digo, empezando a moverse. Existen buenos ejemplos de proyectos de cooperación al desarrollo en los que se integran los esfuerzos y se cubren los objetivos de las empresas turísticas y de la sociedad: formación para el empleo en países en vías de desarrollo, promoción de la cultura y la artesanía local, o comercio justo integrado en las operaciones diarias, por ejemplo.

Los consumidores, o clientes, o ciudadanos, estamos siendo los más tímidos a la hora de avanzar en el compromiso con el desarrollo y la globalización responsable. Queremos reciclar, pero que nos pongan el contenedor cerquita de casa. Queremos ahorrar energía, agua, o papel, pero sin perder la comodidad. Queremos que las empresas hagan productos que sean respetuosos con el medio ambiente, pero no estamos muy dispuestos a pagar más por ellos. El sector turístico tiene un gran reto en la educación de sus clientes; y también lo tiene especialmente complicado si no tiene su complicidad. Los sistemas y recursos que se utilizan en un hotel, por ejemplo, para el ahorro hídrico o energético, y que a veces son de lo más sofisticado, sirven de poco si el cliente no pone de su parte. Algunos han visto un enorme ámbito de trabajo en esto, lo que podríamos llamar “conciencia ambiental”. Las posibilidades de colaboración entre las organizaciones de consumidores y el sector turístico son enormes, a menudo están tan al alcance de la mano que no las vemos. Imaginemos, por ejemplo, el potencial de influencia que tiene una empresa como Sol Meliá, con más de 25 millones de estancias anuales en sus más de 80.000 habitaciones.

Por último, y quizá debería estar el primero, se encuentra el sector empresarial. No faltan iniciativas sectoriales en torno al medio ambiente, lo social u otros aspectos del de-

sarrollo sostenible y la RC. La Organización Mundial del Turismo es un buen ejemplo de progreso en este sentido, pues ha colocado sin miedo el cambio climático y otros asuntos en su agenda, implicando al sector privado, y de la mano de otros actores sociales.

Por todo ello, es una buena noticia que otros actores sociales se agrupen y asocien para trabajar en este campo,

extenso y frondoso. Pues las grandes soluciones a los grandes retos del desarrollo sostenible, como dice el 8.º objetivo del milenio, requieren de una alianza global en la que cada cual asuma su parte de responsabilidad desde una actitud proactiva y abierta a la colaboración. Una alianza que a todos interesa: el turismo sostenible. Porque si no estamos de acuerdo en esto, no estaremos de acuerdo en nada.

3.2. El sector del transporte aéreo

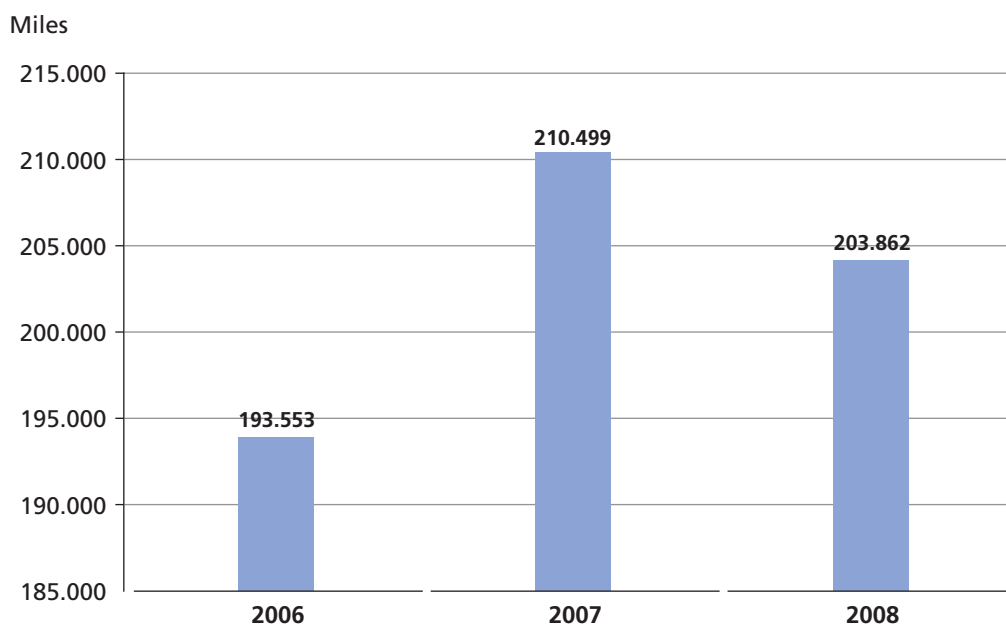
El transporte aéreo mundial ha experimentado un crecimiento cercano al 5% anual desde 1980, cifra notablemente superior a la tasa media anual de crecimiento del producto interior bruto (PIB) mundial, que es aproximadamente del 3%. Según IATA, la Asociación de Transporte Aéreo Internacional, el papel que desempeña el transporte aéreo es de especial importancia para la economía global, siendo fuente de generación de riqueza y reducción de pobreza. En la actualidad, el sector de la aviación emplea, directa e indirectamente, a un total de más de 33 millones de personas (Tabla 1).

En 2008 los aeropuertos españoles registraron una leve caída en lo que a pasajeros transportados y operaciones se refiere (Gráficos 6 y 7), incrementándose ligeramente las toneladas de carga registradas (Gráfico 8). Aun así mantienen un elevado nivel de importancia internacional (hay que tener en cuenta que los aeropuertos españoles soportaron en 2006 el 4,4% de los movimientos de pasajeros).

En diciembre de 2008 IATA previó que, debido a la recesión económica, el tráfico mundial de pasajeros se reduciría un 3% en 2009. En anteriores recesiones, en 1991 por ejemplo, la debilidad en los mercados depen-

Gráfico 6

Pasajeros en aeropuertos españoles

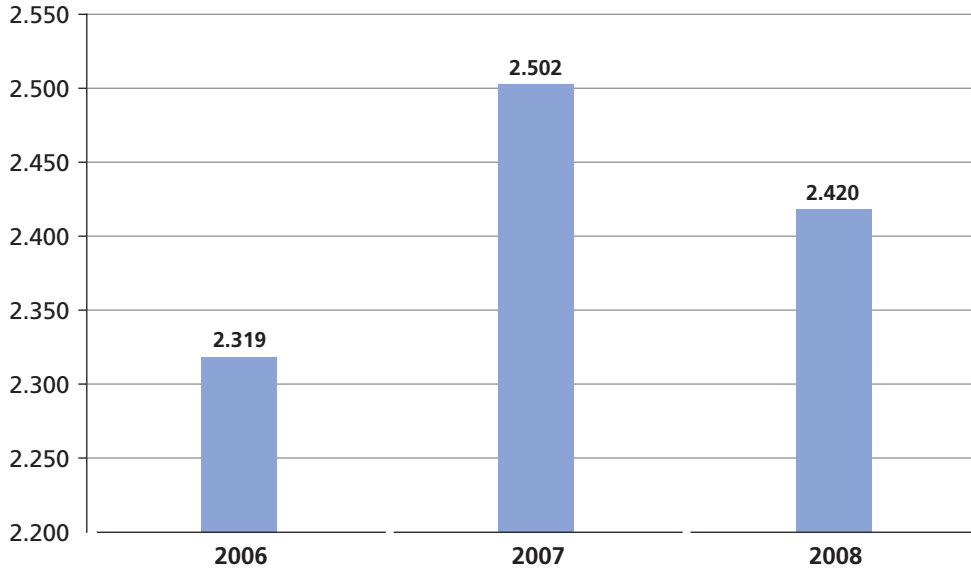


Fuente: AENA.

Gráfico 7

Operaciones en aeropuertos españoles

Miles

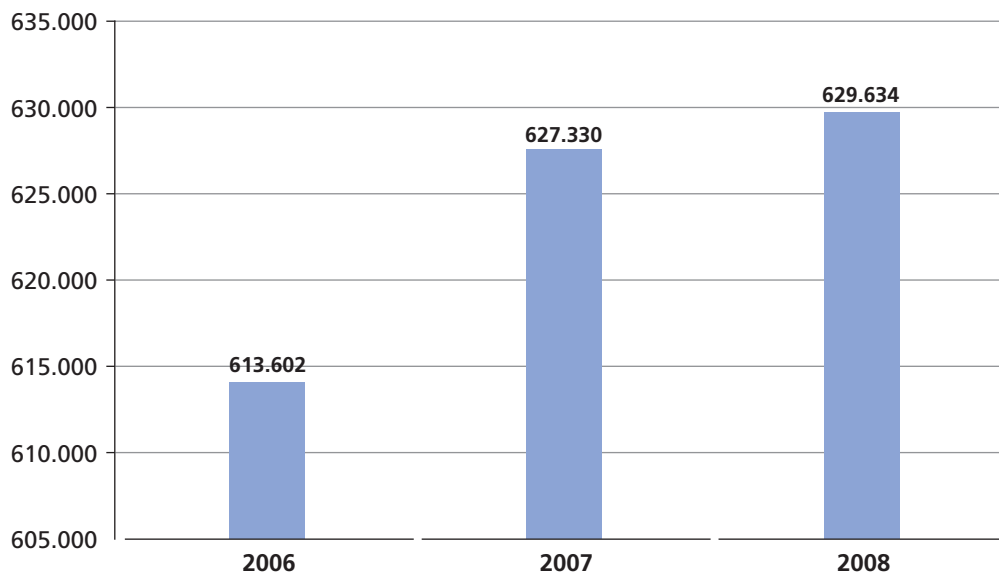


Fuente: AENA.

Gráfico 8

Carga en aeropuertos españoles

Toneladas



Fuente: AENA.

Tabla 1

Contribuciones del transporte aéreo a la economía mundial y europea

	Mundo	Europa
Puestos de trabajo (en millones)		
Directo	5,7	1,6
Indirecto e inducido	9,4	2,9
Turismo	18,2	3,3
Total	33,3	7,8
PIB (en miles de millones de dólares de los EE UU)		
Directo	425,2	134,1
Indirecto e inducido	719,0	242,5
Turismo	396,1	199,0
Total	1.540,3	575,6

Fuente: Oxford Economics

dientes del sector aéreo duró tres años, motivo por el que no se espera que este sector vuelva a tener tasas de crecimiento positivo hasta al menos 2011. El impacto de la crisis económica mundial ha hecho que sea necesario revisar a la baja las previsiones de crecimiento del sector aéreo. Aun así, está previsto que de 2007 a 2026 el número de pasajeros transportados aumente un 145%, de 2.500 millones hasta 6.000 millones.

La industria aeronáutica y aeroportuaria suponen casi el 8% de la economía mundial. El sector aéreo emplea directamente a 5,7 millones de personas, generando un valor directo de más de 425.000 millones de dólares. En 2026 se prevé que el sector empleará directamente en todo el mundo a unos 8,5 millones de empleados y aportará más de un billón de dólares al PIB mundial.

El significado de la RSC en el sector

Según ATAG (Air Transport Action Group), las seis áreas principales que más afectan a la sostenibilidad en el transporte aéreo son: seguridad y protección, congestión y retrasos, ruido, uso de la tierra, cambio climático y emisiones locales a la atmósfera.

Sin embargo, la importancia relativa de cada uno de estos aspectos ha variado con el tiempo. En la actualidad, los beneficios sociales y económicos que genera el transporte aéreo son también un foco de atención, ya que favorece el comercio, el turismo y permite a las personas visitar regiones

lejanas que de otro modo no sería posible acceder.

El sector aéreo es un sector que se encuentra estrictamente regulado por múltiples leyes y reglamentos. Sin embargo, hay otras muchas iniciativas en el marco de la RSC que no están amparadas bajo ninguna legislación y que permiten a unas compañías diferenciarse de otras.

Hay que tener en cuenta que el impacto de la industria del transporte aéreo no es sólo una consecuencia de la actividad económica que genera o facilita, sino que también contribuye a mejorar la calidad de vida en otras formas que no son fácilmente medibles por indicadores económicos: contribuye al desarrollo sostenible, apoya a las comunidades remotas, amplía la elección del consumidor, ayuda a mejorar las condiciones de vida y alivia la pobreza, por ejemplo, a través del turismo. También, en determinadas zonas puede ser el único medio de transporte, por lo que constituye un medio para promover la inclusión social.

El sector contribuye también al desarrollo sostenible facilitando el turismo y el comercio, lo que genera crecimiento económico, proporciona puestos de trabajo, aumenta los ingresos derivados de la recaudación de impuestos y favorece la conservación de áreas protegidas. También la red de transporte aéreo facilita la entrega de ayuda de emergencia y socorro en cualquier lugar de la tierra, y garantiza la entrega rápida de suministros médicos y trasplantes.

Air France colabora con agencias de asistencia sanitaria

Air France colabora con INSERM, Instituto Nacional Francés de Salud e Investigación, para ayudar a niños con enfermedades raras. Air France ofrece viajes gratuitos para las consultas y los tratamientos en unidades especializadas, que se encuentran a menudo muy lejos de los hogares de los pacientes jóvenes. En cinco años, 237 solicitudes han sido aceptadas, el 80% de las presentadas. La mayoría de los casos se trataba de jóvenes menores de 20 años, lo que se corresponde con el objetivo inicial pretendido por Air France e INSERM.

Además, la aviación comercial genera beneficios adicionales, como por ejemplo la reducción de los costes del comercio y el movimiento, la atracción de nuevas empresas en lugares con un buen servicio aéreo con el resto del mundo, y el apoyo al desarrollo de nuevas tecnologías y procesos de distribución basado en la rápida circulación de personas y mercancías.

Valle del Silicio de la India

El Valle del Silicio de la India es el apodo que recibe la ciudad de Bangalore, que es centro de tecnologías de la información (TI) de las empresas nacionales y extranjeras en la India.

La ciudad-región de Bangalore es una de las áreas de crecimiento crítico de la India. La tercera metrópoli más grande del país es el hogar de más cinco millones de personas, con una economía que ha crecido a un ritmo superior al 10% anual en los últimos años. La ciudad contribuyó en el periodo 2006-2007 con el 33% (por un valor total de 32.000 millones de dólares) de las exportaciones relacionadas con tecnologías de la información de la India.

Este nivel de desarrollo no sería posible sin la existencia de sistemas de transporte aéreo. Numerosas compañías multinacionales tienen una sede en Bangalore, por lo que es frecuente la necesidad de desplazamientos intercontinentales. Por ello, en 2008 se inauguró un aeropuerto que da servicio a más de 12 millones de personas y tiene destinos a 21 países de Asia, Oriente Medio y Europa.

Numerosas compañías aéreas apoyan diferentes iniciativas internacionales. Entre

ellas destaca el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. La igualdad de oportunidades e integración de personas con discapacidad también son un asunto importante para las compañías. Los requisitos legales impiden a menudo la contratación de personas con discapacidad en algunos segmentos del negocio, pero a través de donaciones y contrataciones en otros segmentos las empresas apoyan la integración de personas con discapacidad.

Una campaña de prevención de los trastornos musculoesqueléticos de Iberia

En 2008 Iberia inició una campaña de sensibilización para prevenir lesiones musculoesqueléticas, que son las que producen el mayor número de bajas médicas en Iberia. El objetivo de la campaña es que todos los empleados dispongan de información suficiente para prevenir este tipo de trastornos. Durante la campaña se abordaron aspectos destinados a incrementar el conocimiento de los factores que más influyen en su aparición y cómo prevenirlos, elementos del cuerpo que pueden resultar más afectados en función de cada actividad, etc.

Respecto a los clientes, la práctica más destacable es la transparencia de precios. Numerosas compañías han empezado a realizar acciones en este punto, indicando a los clientes de forma detallada el desglose de gastos según impuestos, gastos de gestión, tasas aeroportuarias, etc. Asimismo, con el fin de facilitar la accesibilidad de personas con movilidad reducida, numerosas compañías están adecuando sus instalaciones y aparatos para fomentar la accesibilidad de personas con movilidad reducida.

Los retos de la RSC

El primer aspecto que surge cuando se habla de los retos del sector es minimizar el impacto ambiental.

El impacto del sector es notable y las emisiones de óxidos nitrosos (NOx), compuestos orgánicos volátiles, monóxido de carbono (CO) y partículas sólidas son los principales compuestos emitidos por los aviones que afectan a la calidad del aire. Las investigaciones realizadas al respecto sugieren que las aeronaves construidas hoy son un 70% más eficientes en consumo de combustible de lo que eran hace 40 años. Las emisiones de monóxido de carbono se han reducido un 50%, mientras que los hidrocarburos no quemados y el humo se han reducido un 90%. Los niveles de óxido nitroso (NOx) también se han reducido notablemente, emitiendo un 40% menos que en 1981. Sin embargo, este es un área de indudable avance para las compañías del sector.

Capítulo aparte merecen las emisiones de dióxido de carbono (CO₂). En la actualidad, todo lo relacionado con las emisiones de CO₂ tiene para las compañías de todos los sectores una especial importancia. La aviación es responsable del 2% de las emisiones mundiales de CO₂, cifra que ascenderá al 3% en 2050, según cálculos del IPCC. Las emisiones de CO₂ en este sector están creciendo a un ritmo del 3% anual, cifra que contrasta con el 5% de crecimiento medio de la actividad. Esta diferencia es posible gracias a los esfuerzos que están haciendo las compañías del sector en la modernización de las flotas, la mejora de las infraestructuras y los avances operativos.

Es necesario destacar que el 80% de las emisiones de CO₂ producidas por la aviación son debidas a vuelos en distancias superiores a 1.500 kilómetros, para los que no hay ninguna alternativa de transporte posible. Los viajes de larga distancia son cada vez más frecuentes, con tasas de crecimiento superiores al 5,4% anual, mientras que los viajes intrarregionales crecen al 3,8%. La tasa de crecimiento de los vuelos intrarregionales es menor que la de los vuelos de larga distancia, debido a la aparición de medios de transporte alternativos para distancias medias, como es el caso del AVE en España.

Los mecanismos establecidos por la Unión Europea para la reducción de emisiones de CO₂, entre los que destaca el Mercado Europeo de Emisiones, no tienen en cuenta el sector de la aviación dentro de sus objetivos

de reducción de emisiones. Sin embargo, el próximo periodo de compromiso de reducción de emisiones, que comienza en 2013, incluirá al sector de la aviación como nuevo sector destacado. Para ello se está trabajando en establecer medidas que resulten efectivas para medir el impacto ambiental de las emisiones procedentes de los aviones. Un ejemplo del resultado de estas investigaciones es el desarrollo y mejora de los métodos de cálculo y medición de las emisiones mediante el índice de forzamiento radiactivo (RFI).

El índice de forzamiento radiactivo (RFI) es recomendado por el Panel Intergubernamental del Cambio Climático (IPCC)

Especialmente a grandes altitudes, las emisiones de los aviones pueden causar un efecto invernadero adicional al que supondrían las meras emisiones de CO₂. El llamado RFI se utiliza para multiplicar las emisiones de CO₂ emitidas a gran altura, y en el informe del IPCC de 2007, se estima que toma valores comprendidos entre 1,9 y 4,7. El IPCC, como comité asistente a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), se encarga de evaluar los riesgos del calentamiento global y de la recopilación de información sobre las opciones de mitigación del mismo.

Las metas establecidas para el sector de la aviación en lo que a emisiones se refiere son, según IATA, las siguientes: a corto plazo (hasta 2020) el objetivo es mejorar la eficiencia de los combustibles un 1,5% anual. Para 2020-2025, el objetivo es lograr estabilizar las emisiones, y a largo plazo (para 2050) el objetivo es reducir las emisiones un 50% con respecto a las de 2005. IATA también ha declarado que en 2017 se espera que el 10% de los combustibles que utilicen las compañías aéreas sean biocombustibles alternativos, que tienen el potencial de reducir las emisiones hasta en un 80% con respecto a los combustibles tradicionales. En la actualidad, se están desarrollando biocombustibles de origen sostenible que resulten compatibles con el que-roseno, es decir, biocombustibles que puedan mezclarse con los combustibles fósiles

El vuelo de Air New Zealand operado con biocombustibles recorta las emisiones un 65%

En diciembre de 2008, Air New Zealand realizó un vuelo de prueba con biocombustibles. El vuelo duró dos horas y la prueba se realizó utilizando un comercial 747-400 equipado con motores Rolls Royce. Rolls Royce había certificado el combustible, una mezcla 50:50 de la norma de combustible Jet A1 y sintéticos derivados de queroseno parafínica *jatropha* petróleo. Durante la prueba se ahorró un total de un 1,2% de combustible (más de una tonelada) y se consiguió reducir las emisiones de CO₂ más de un 60%.

La *jatropha* utilizada para producir el biocombustible procedía de Sudáfrica oriental y la India. Esta especie puede cultivarse en tierras que no son aptas para el cultivo agrícola, apenas requiere de cuidados y necesita escasas cantidades de agua.

Air New Zealand ha afirmado que seguirá apostando por el empleo de biocombustibles en sus vuelos, y espera que en 2013 el 10% de sus vuelos incluya mezclas de biocarburantes.

convencionales hasta que sea posible producirlos en cantidad suficiente para que los sustituyan por completo.

Existen en la actualidad iniciativas de los gobiernos para impulsar la I+D en este sector, enfocadas a reducir los impactos ambientales del transporte aéreo. Un ejemplo de ello es la iniciativa Clean Sky de la UE, que persi-

que el desarrollo de tecnologías de vanguardia que reduzcan significativamente el impacto del transporte aéreo en el medio ambiente.

Gracias a las economías de escala, la aviación incrementa el grado de eficiencia y competencia, e intensifica la innovación. Se estima que los beneficios derivados del gasto en I+D de la industria aeroespacial para la sociedad son mucho mayores que los del conjunto del sector manufacturero (se estima que por cada 100 millones de dólares de I+D invertidos en la industria aeroespacial, ésta termina generando un PIB adicional de 70 millones de dólares cada año).

El ruido generado por las aeronaves es otra de las cuestiones ambientales de mayor importancia para el sector aéreo, ya que es el efecto del transporte aéreo que tiene una mayor notoriedad.

Los aviones y helicópteros construidos hoy en día tienen que cumplir las normas de certificación de ruido, aprobada por el Consejo de la OACI, la Organización de Aviación Civil Internacional. Estas normas se han ido reforzando gradualmente desde 1971.

Durante años anteriores las mejoras en la tecnología han podido reducir el ruido en los aeropuertos significativamente gracias a los aviones más silenciosos. El ruido generado por un avión recién construido es, por norma general, un 15% inferior al del avión que sustituye. Aunque el ruido de los aviones ha descendido de forma constante en las últimas décadas, el nivel de ruido en los aeropuertos también está determinado por la frecuencia de movimientos de aeronaves. La flota mundial de aeronaves se ha multiplicado por más

Clean Sky, Cielos Limpios

Clean Sky es un proyecto europeo desarrollado a través de la Joint Technology Initiative (JTI), una de las principales herramientas de colaboración entre el sector privado y la UE incluida en el VII Programa Marco. El plan une a 54 empresas, 15 centros de investigación y 17 universidades de 16 países. El objetivo es desarrollar tecnologías para la construcción de "aviones verdes" que emitan menos CO₂ y generen menos ruido. Las principales compañías aeronáuticas españolas firmaron el acuerdo y están previstas unas inversiones cercanas a los 100 millones de euros.

La JTI cuenta con un presupuesto de 1.700 millones de euros, aportados al 50% por Bruselas y las empresas europeas participantes. El proyecto se destina a reducir el consumo de carburante, las emisiones de CO₂ y la contaminación acústica en un 50%, y las emisiones de NO_x en un 80%, además de desarrollar un ciclo de vida ecológico para los productos.

de tres durante los últimos 25 años, lo que implica que, a pesar de las continuas mejoras implantadas, el ruido producido por los aviones sigue siendo percibido como el problema ambiental más importante de los aeropuertos. El ruido de las aeronaves durante la noche se relaciona cada vez más con problemas de salud, siendo éste uno de los motivos por el que se ha restringido la circulación de aviones a determinadas horas.

3.3. El sector de los medios de comunicación

Los datos del sector

La actual es una de las etapas más inciertas para el sector de los medios de comunicación. Entre el segundo semestre de 2008 y el primero de 2009 se han perdido más de 3.000 puestos de trabajo en el sector en España y las reestructuraciones son continuas²⁰.

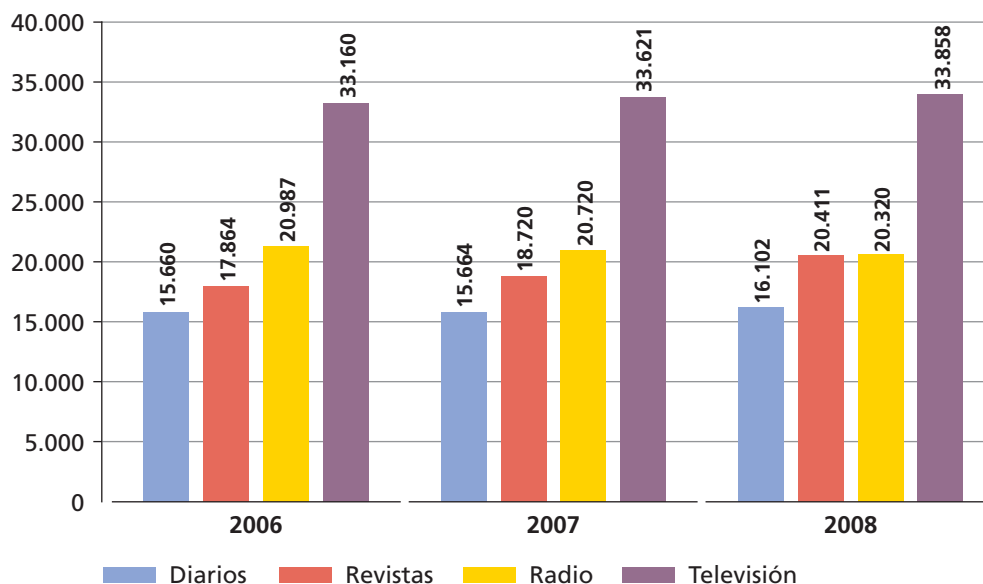
Como consecuencia de este contexto internacional, está teniendo lugar la reconfiguración de los grandes grupos de la comunicación, en un mercado donde las nuevas tecnologías, especialmente Internet, están abrién-

dose camino a costa de ganar terreno a los medios tradicionales. Es por ello que 2009 está siendo un buen año para el periodismo en Internet, ya que todos los grupos han reducido sus presupuestos para la difusión en papel y los han aumentado para sus plataformas en la red, apostando a su vez por integrar ambas y mejorar así el equilibrio económico. Internet es la gran beneficiada del nuevo orden en el sector de los medios de comunicación, con un espectacular crecimiento en la última década.

Gráfico 9

Audiencia por medio de comunicación

Miles de personas

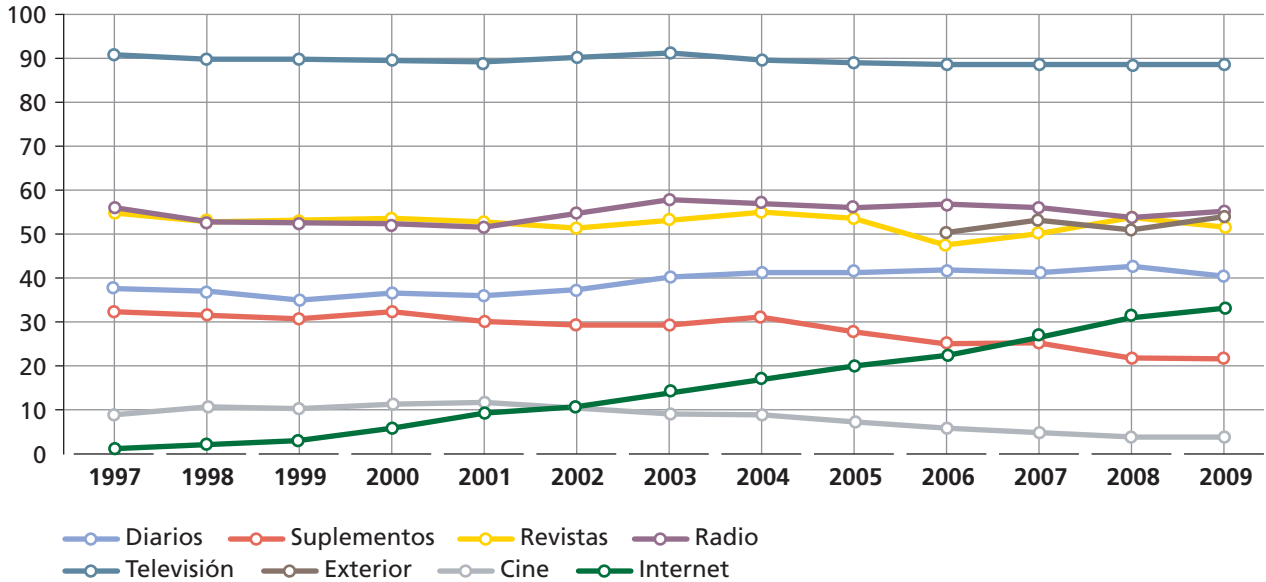


Fuente: INE.

²⁰ www.aimc.es.

Evolución de la audiencia general de medios

Porcentaje de penetración



Fuente: EGM.

La proliferación de *blogs*, *podcasts*, televisión por Internet, redes sociales, noticias 24h y ofertas de entretenimiento ha cambiado el panorama de los medios de comunicación en los últimos años. La concentración de la propiedad de prensa ha migrado hacia el ciberespacio, y cualquiera que posea un ordenador o un teléfono móvil puede publicar contenidos o acceder a ellos. Los nuevos medios poseen un enorme potencial como catalizadores del cambio, ya que brindan información en tiempo real y gratuitamente.

No obstante, la televisión sigue siendo con diferencia el medio de comunicación más presente en la sociedad, como lo demuestran los datos de audiencia que ha obtenido en los últimos años y que permanecen prácticamente invariables (Gráficos 9 y 10).

El significado de la RSC en el sector

Los medios de comunicación informan, forman y entretienen. El principal servicio que brindan a la sociedad es la información, y es una obligación ética que lo hagan de una manera veraz y teniendo en cuenta la diversidad de opiniones. Una sociedad informada puede tomar decisio-

nes consecuentes, imparciales e independientes, y demanda noticias veraces y contrastadas.

La enorme influencia que los medios poseen sobre la opinión pública les permite crear patrones, modelos y estereotipos en la sociedad. De esta manera, las compañías del sector deberían contemplar los más altos niveles de transparencia e ir más allá del simple cumplimiento de la legislación y regulaciones aplicables, adoptando avanzados códigos de conducta que tengan en cuenta su importante función de servicio a la sociedad y a la influencia positiva o negativa que puedan ejercer sobre diversos grupos de interés.

Aunque ha sido uno de los últimos en mostrar interés por estas cuestiones, el sector se verá sometido a una presión en materia de responsabilidad social cada vez mayor. Sus obligaciones hacia trabajadores, audiencia, organizaciones sociales, alianzas institucionales y empresariales, anunciantes, socios tecnológicos y sociedad en general deben contemplar un firme compromiso con la sostenibilidad y la consideración de las consecuencias sociales y ambientales de sus actividades.

Com+ Alliance. Alianza de comunicaciones para el desarrollo sostenible

Com+ Alliance es una asociación de organizaciones internacionales y profesionales de la comunicación de diversos sectores, comprometidos a utilizar las comunicaciones para promover una visión de desarrollo sostenible que integre sus tres pilares: económico, social y ambiental.

Al ofrecer una plataforma para compartir conocimientos, desarrollar las mejores prácticas y crear sinergias, esta alianza permite apoyar activamente comunicaciones creativas e inspiradoras en todo el mundo.

Algunos de los socios de esta alianza relacionados con el sector audiovisual son: BBC World Service Trust, Reuters Foundation, Thompson Foundation y TVEAP.

Los retos de la RSC para los medios de comunicación

Los principales aspectos con implicaciones específicas para el sector son los siguientes:

Comportamiento ético – Es primordial para las compañías del sector el asegurar un desempeño excelente en materia de comportamiento ético. La independencia productiva sin la influencia de los propietarios de los medios ni de los aspectos comerciales, como la pérdida o ganancia de ingresos por publicidad, es de especial relevancia en este sentido.

Es también un deber del sector ser excepcionalmente transparentes en materia de contabilidad, auditorías, políticas editoriales y tipos de financiación que puedan influir en los contenidos publicados, incluyendo anunciantes y subvenciones recibidas, entre otros. Además, los medios de comunicación deben comunicar claramente su estructura de propiedad, marcas e intereses relacionados, ya que, en una era de consolidación y conglomerados de medios, la transparencia puede hacer mucho para eliminar la percepción pública negativa.

Uno de los principios básicos del compromiso con los grupos de interés es la confianza. Para ello, los medios de comunicación deben atenerse al espíritu de los códigos de conducta.

La publicidad responsable es uno de los aspectos regulados por los códigos de conducta. No es una idea nueva, sirvan como ejemplos los casos relativos al alcohol o los juegos de azar. Esto se vuelve problemático cuando la noción de lo que es seguro o no se vuelve subjetiva. No obstante, la toma de conciencia al respecto en el sector de la publicidad durante el último año ha sido notable, con numerosas iniciativas dirigidas hacia una publicidad más responsable.

Asimismo, el sector debe ser consciente del tratamiento de las condiciones de trabajo, salario, etc., de aquellos trabajadores por cuenta propia o subcontratados, pues gran parte de la industria de los medios de comunicación descansa en ellos. El trabajo que producen suele ser reutilizado varias veces por los distintos propietarios del contenido, por lo que es necesaria una total transparencia en el uso del material y los derechos de autor.

Desarrollo social – Adecuadamente regulados, los medios de comunicación deberían ser capaces de salvaguardar la pluralidad de la voz pública, uno de los requisitos de una democracia saludable, asegurando que todos los ciudadanos son informados de manera rápida, precisa e imparcial. Una producción con libertad de expresión permite la inclusión sin restricciones y sin censura de puntos de vista y opiniones, fomentando la reflexión, el debate y el diálogo libre.

La gran influencia de los medios de comunicación sobre la sociedad hace que éstos deban actuar siempre bajo el principio de la veracidad, asegurándose de que la información no induzca a error, sea exacta y no incite a la intolerancia y/o conflicto. Un mundo sin medios de comunicación sería menos democrático, menos eficiente y, con toda probabilidad, menos sostenible. Una cobertura informativa honesta y precisa desempeña un papel vital a la hora de limitar los posibles abusos económicos, sociales y ambientales que se puedan cometer.

Con tantas maneras de obtener información, se ha vuelto cada vez más difícil saber de dónde proviene ésta. El público debe ser capaz de comprender e interpretar este volumen informativo, y diferenciar entre opinión y hecho, de manera que pueda ser crítico con lo que ve y escucha. Los grupos vulnerables, co-

mo los niños, requieren protección frente a una información inapropiada, recayendo la responsabilidad en los padres y en los propios medios.

Las compañías del sector deben promover un amplio acceso y uso de los medios de comunicación a través de las nuevas plataformas emergentes, pues representan una excelente oportunidad para el periodismo y la sociedad de universalizar la información en lugares en los que hasta la fecha no llegaban diarios, emisoras de radio o cadenas de televisión. La tecnología da la posibilidad de cumplir con el derecho de todos los ciudadanos a la igualdad de acceso a la información.

Una labor indiscutible de los medios de comunicación es que permiten sensibilizar sobre la importancia de la educación e informar sobre asuntos relacionados con la salud, la higiene y el medio ambiente. El futuro pasa por el impulso de una verdadera sociedad del conocimiento, en el que la comunicación y

las nuevas tecnologías desempeñan un papel fundamental.

Asegurar un flujo constante de ideas e información a todos los niveles puede ayudar a mejorar la efectividad en la comunicación de contenidos relacionados con el desarrollo sostenible. Los medios deberían reflejar los problemas clave que tendremos que afrontar en el siglo XXI, como el crecimiento poblacional, la pobreza, el terrorismo, el calentamiento global, la pérdida de biodiversidad y la escasez de agua.

Desarrollo ambiental – El cambio climático es uno de los mayores retos a los que la sociedad se haya enfrentado jamás. Las compañías del sector han comenzado a adoptar el compromiso de guiar a las personas en la toma de medidas al respecto, y para promover la sostenibilidad y el respeto por el medio ambiente. Sería deseable una mayor atención por parte de los medios de comunicación hacia uno de los hechos más importantes de nues-

Televisión para la educación Asia-Pacífico (TVEAP)

Fundada en 1996, TVEAP se dedica a comunicar cuestiones humanitarias y en materia de desarrollo sostenible, a través de medios audiovisuales como la televisión, cine e Internet en los países en desarrollo de la región de Asia-Pacífico.

Esta organización independiente y sin ánimo de lucro trabaja por el interés público mediante la difusión de noticias, haciendo hincapié en cómo las personas, las comunidades y los países pueden tomar decisiones que afectan positivamente a sus vidas. Todo ello basado en la libertad de expresión, el pluralismo y el derecho de las personas a la información.

TVEAP está involucrada en el cambio social a través de la producción y distribución editorial independiente, pero también promueve la capacidad de los productores de TV, periodistas, cineastas y las comunidades para que éstos publiquen sus propias producciones.

En Afganistán, los años de conflicto han hecho que muchos niños hayan tenido poca o ninguna educación. Como parte de los proyectos de educación afganos de TVEAP, la iniciativa “Nuestro mundo, nuestro futuro” es una serie de radio de cinco capítulos para niños, diseñados para estimular su deseo de aprender. Dirigido por afganos para afganos, esta iniciativa es la más importante de su tipo en Afganistán.

En Bangladesh, TVEAP está desarrollando una iniciativa para emplear la televisión, la radio y los teléfonos móviles para hacer el aprendizaje del inglés accesible a millones de personas del país. Estos programas en los medios de comunicación complementan un importante programa de capacitación de profesores, así como clases formales en las escuelas. Con el inglés como herramienta para un mejor acceso a la economía mundial, esta iniciativa contribuirá al crecimiento económico de Bangladesh.

En Somalia, TVEAP trabaja en colaboración con Africa Educational Trust y el Servicio Somalí de la BBC para ofrecer programas semanales de radio y tutoriales cara a cara para mejorar la alfabetización y la aritmética. Los programas de radio han llegado hasta la fecha a 250.000 somalíes, y casi 30.000 niños y adultos sin acceso a la educación formal se han graduado gracias a los tutoriales cara a cara.

British Sky Broadcasting Group. Neutros en carbono

La compañía trabaja de manera continua para reducir su consumo de energía mediante medidas de eficiencia energética y el suministro de electricidad a muchas de sus instalaciones, a través de un proveedor que ha adquirido certificados de exención de la Tasa de Cambio Climático (*Climate Change Levy*). Esta tasa se aplica a la energía suministrada a usuarios no domésticos en el Reino Unido, con el objetivo de incentivar la mejora de la eficiencia energética y reducir las emisiones de CO₂.

Las emisiones de CO₂ restantes son calculadas cada año, para adquirir créditos de compensación y así mantener el estatus de neutros en carbono, externamente verificado. Las áreas que son compensadas corresponden a aquellas bajo control operacional de la compañía –*scope 1 y 2*, y *scope 3* para residuos y viajes de negocio–.

Para el periodo 2007-2008, la compañía ha invertido en varios proyectos de compensación de emisiones: una central hidroeléctrica en Guizhou, China; un proyecto de energía eólica en Mongolia y otro en India; y un proyecto de recuperación de calor de residuos de Kotmar, India.

tro tiempo: la progresiva degradación de los ecosistemas globales. Asimismo, deben fomentar entre los ciudadanos el desarrollo sostenible, ya que representa un asunto crítico en los años venideros, y el sector de los medios de comunicación posee un papel decisivo. Por otro lado, las compañías deberían predicar con el ejemplo y operar de manera que minimicen su impacto ambiental, por ejemplo, a través de la gestión responsable de la energía, agua y residuos.

La RC, aliada de la excelencia empresarial

Carmen Bieger

DIRECTORA EJECUTIVA DE LA FUNDACIÓN ANTENA 3
Y DIRECTORA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA DEL GRUPO ANTENA 3

La generación de valor económico y el compromiso con la RC son dos conceptos que avanzan en paralelo en la empresa moderna. Hoy en día, RC es sinónimo de máxima excelencia competitiva, y esta unión resulta, si cabe, más evidente cuando hablamos de una empresa perteneciente al sector de la comunicación.

El alto nivel de exposición al público que tienen los medios conlleva un ejercicio de responsabilidad suplementario. Y es que nos encontramos ante un eje de transmisión hacia la sociedad, no sólo de información, sino también de valores, principios, códigos de conducta... En consecuencia, si algún sector debe integrar políticas de RC, ése tiene que ser el de los medios de comunicación.

Debemos ser conscientes de que la información y el entretenimiento han asumido un modelo de negocio basado en la rentabilidad y que han integrado en su estructura los resortes que mueven la economía de mercado. En consecuencia, tienen la obligación de ser competitivos: su supervivencia depende de ello y la RC es una aliada para este objetivo. Ser responsable es ser competitivo. Y ser competitivo es ser responsable. E incluso en periodos de dificultad, como la actual crisis económica, el camino correcto ha de ser el de apostar por la RC.

La simbiosis entre competitividad empresarial y RC parece aún más evidente si, concretamente, fijamos el foco en la televisión. En primer lugar, porque es el medio de comunicación por excelencia. Segundo, porque sigue siendo la principal herramienta de ocio de nuestra sociedad y se ha convertido en el principal motor de lo audiovisual.

Resulta, no obstante, curioso que, siendo la televisión el sector más regulado, vigilado y sobre el que también recaen los análisis más severos, incluso desde otros medios de comunicación, sea precisamente él, y no otro, uno de los que están realizando mayores apuestas hacia políticas completas y estructuradas de RC.

Lo que está claro es que la televisión, como empresa, ha asumido que una eficaz política de RC ayuda, y mucho, a alcanzar niveles superiores en su posición competitiva. En definitiva, la televisión ha comprendido que esta política no es una obligación, sino un compañero de viaje para su mejor posicionamiento en el mercado.

Antena 3, desde luego, así lo ha entendido. ¿Y qué significa para Antena 3 la RC, que ya está integrada en su ADN empresarial? De forma sintética, podemos decir que significa trabajar por unos contenidos y una publicidad socialmente responsable, facilitar el acceso a los contenidos generados por todos nuestros soportes a personas con discapacidad, fomentar la transparencia con los grupos de interés con los que nos relacionamos, comunicando en nuestros informes anuales de sostenibilidad los progresos logrados, pero también los errores cometidos y los procesos que ponemos en marcha para evitarlos. Insisto, sabemos que siendo responsables seremos mejores competidores.

Entendemos que, como grupo de comunicación, debemos poner nuestra capacidad de difusión al servicio de la sociedad, con campañas propias que pretenden contribuir a resolver problemas, es el caso del compromiso decidido del Grupo por la Seguridad Vial, a través de la campaña "Ponle freno". Pero esta comunicación responsable pasa también por la posibilidad de dar voz a otras entidades que trabajan con el mismo fin, mediante la difusión de campañas publicitarias sin coste para fundaciones y asociaciones no lucrativas o la emisión de programas de servicio público en radio con contenidos medioambientales, educativos, de salud y problemática social.

Pero, además de las preocupaciones comunes al resto de sectores de actividad, como la protección del medio ambiente o la gestión responsable de nuestra cadena de aprovisionamiento, los medios de comunicación tenemos ciertas peculiaridades que nos diferencian y que hacen que asuntos como la transparencia, la imparcialidad,

la libertad de expresión, la veracidad, la libertad de información, la accesibilidad o la protección a grupos vulnerables se conviertan en asuntos claves y materiales por los que trabajamos activamente y por los que respondemos ante nuestros grupos de interés.

En el caso del Grupo Antena 3, la creación de la Fundación Antena 3 dirigida a niños y jóvenes es también consecuencia de esta preocupación.

Entendemos la RC como la capacidad para generar confianza en el desarrollo de nuestra actividad, y esto sólo puede hacerse a través de la responsabilidad en los contenidos, de la publicidad que emitimos, de la apuesta por el talento, del respeto por el medio ambiente, de la transparencia hacia nuestros accionistas, del impulso hacia iniciativas sociales, creando una Fundación... pero todo ello dirigido a crear una nueva estrategia que nos permita continuar siendo competitivos y sostenibles.

3.4. La RSC en las PYME

El papel de las PYME en España

El concepto PYME (pequeñas y medianas empresas) agrupa a todas las empresas que emplean a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros. En 2008 había en España un total de 3.419.491 empresas, de las cuales 3.414.779 eran PYME, lo que representa el 99,86% de las compañías y en torno al 40% de la población activa.

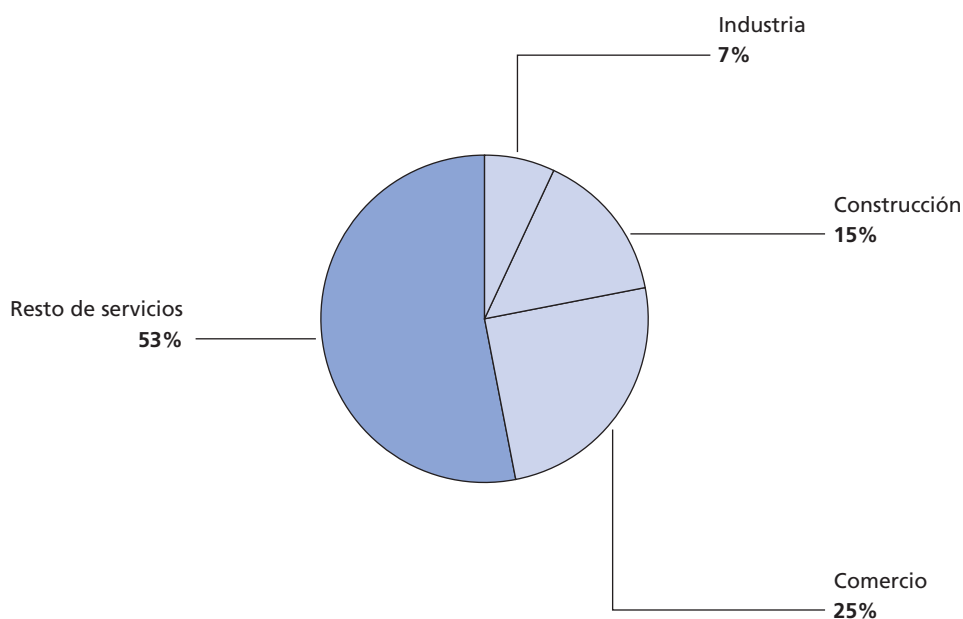
El tamaño de las compañías varía sensiblemente según sectores económicos. Así, la mayor proporción de empresas grandes (con 250 o más asalariados) se concentra en la industria. La mayoría de las PYME desarrolla

sus actividades en el sector servicios, dedicándose principalmente a actividades inmobiliarias, hostelería y al comercio al por menor de alimentos y bebidas (Gráfico 11).

Dada la elevada cifra de población activa que concentran, adquiere mayor importancia que las PYME incorporen el concepto de RC. Es bien sabido que las pequeñas y medianas empresas participan en todos los momentos del proceso productivo como proveedores y como productores de bienes y servicios. Son un elemento generador de crecimiento y de desarrollo por su elevada capacidad de crear empleos productivos y por ser un elemento estratégico para cual-

Gráfico 11

Distribución sectorial de las compañías españolas (%)



Fuente: Retrato de las PYME 2009.

quier proceso de transformación social y cultural de un país.

El concepto de la RSC en las PYME

Las PYME desempeñan un papel básico en la economía española y europea, ya que son fuente de capacidades empresariales, innovación y empleo.

La Comisión Europea define la RSC como un concepto mediante el que las empresas integran aspectos sociales y ambientales en sus operaciones y en la interacción con sus grupos de interés, de un modo voluntario. La Organización Internacional del Trabajo define la RSC como el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSC, por tanto, puede entenderse como una contribución empresarial al desarrollo sostenible, con un enfoque de gestión que impulse la competitividad, la cohesión social y la protección del medio ambiente. Una gestión óptima de la RSC busca, en definitiva, conjugar los objetivos económicos, sociales y medioambientales, conciliando los fines perseguidos por la compañía con los de la sociedad.

El concepto RSC ha estado tradicionalmente asociado a las grandes compañías multinacionales, pero dada la importantísima contribución de las PYME a la economía y al empleo se hace necesario que éstas integren en sus actividades y procesos los asuntos relacionados con la RSC. La integración de la RSC en las entrañas de las compañías no debería estar protagonizada en exclusiva por las grandes compañías; las PYME han sido en este sentido las grandes olvidadas hasta el momento. Las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de las PYME en el ámbito de la RSC son las siguientes (Tabla 2).

La RSC supone para todas las empresas un factor de diferenciación que las permite ser competitivas. Las PYME, a pesar de los menores recursos de que disponen, no son ajenas a esta situación.

Los factores que, a juicio de los empresarios, son más determinantes para impulsar el desarrollo de la RSC son, en primer lugar, la mejora de la reputación y, en segunda posición, la obtención de ventajas competitivas. Por el contrario, entre los motivos que influyen en menor medida para que los empresarios apuesten por la RSC se encuentra la presión de las ONG y la reducción de costes (Gráfico 12).

Asimismo, los estudios desarrollados al respecto sugieren que las principales ventajas que se pretenden con la implementación de la RSC en las PYME son una mejora en la re-

Tabla 2

Debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de las PYME

Debilidades

- Recursos limitados
- Poca formación y conocimiento
- Comunicación
- Falta de motivación
- Falta de estrategias comunes

Oportunidades

- Ventaja competitiva
- Ayudas de la Administración
- Mejora de la reputación
- Anticipación a futuras regulaciones y exigencias
- Mejor conocimiento de los grupos de interés
- Control de riesgos

Amenazas

- Sanciones administrativas
- Supervivencia
- Pérdida de competitividad
- Falta de acceso a mercado global

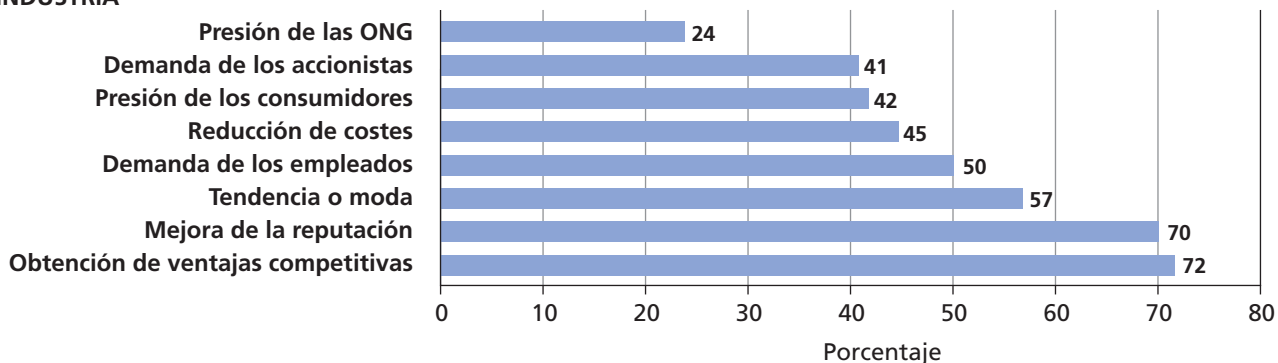
Fortalezas

- Mayor capacidad de adaptación y flexibilidad
- Menos burocracia
- Conocimiento preciso del entorno local
- Mayor confianza por parte de los grupos de interés
- Menores exigencias sociales

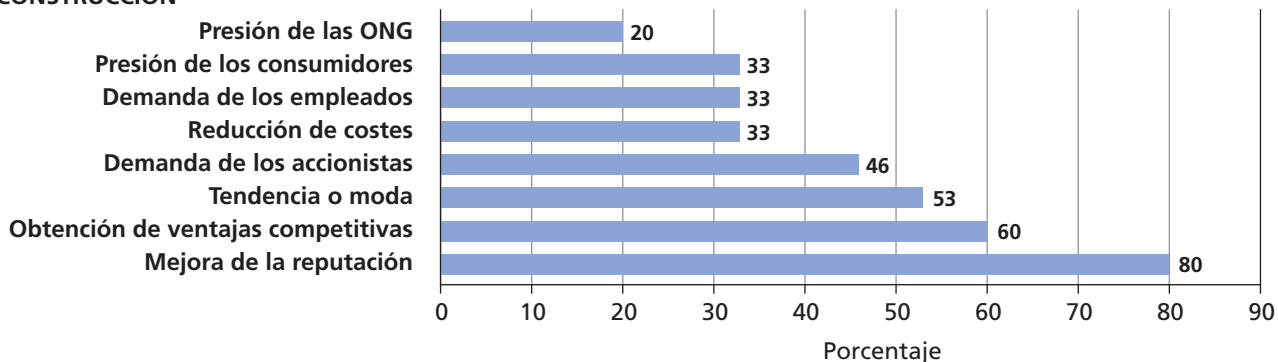
Fuente: Guía de la responsabilidad social corporativa para las PYME, 2005

Factores que influyen en el desarrollo de la RSC en las PYME por sectores (%)

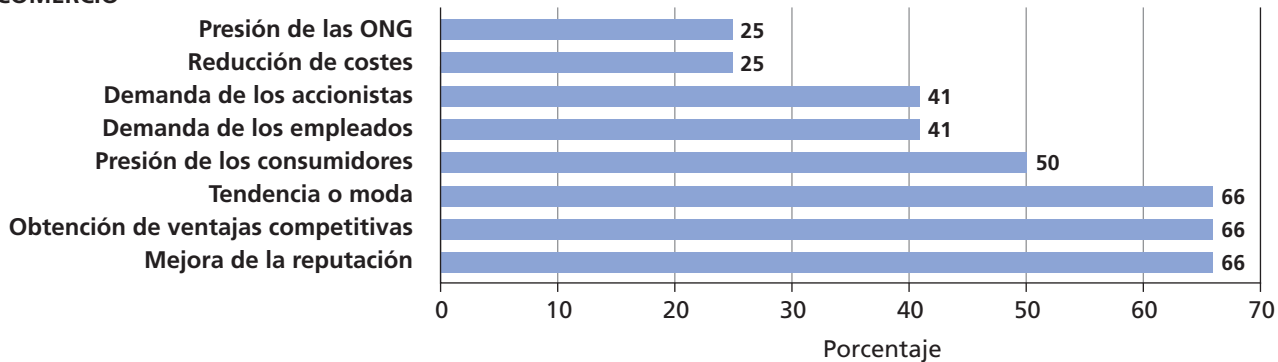
INDUSTRIA



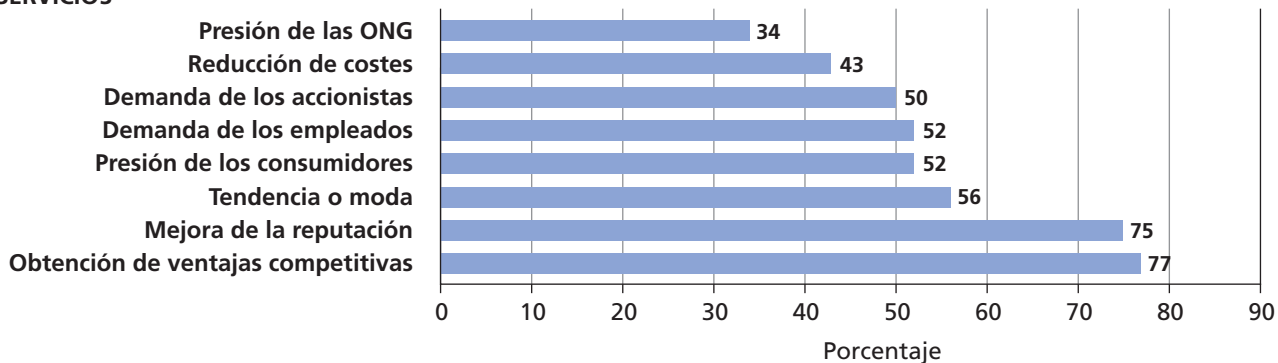
CONSTRUCCIÓN



COMERCIO



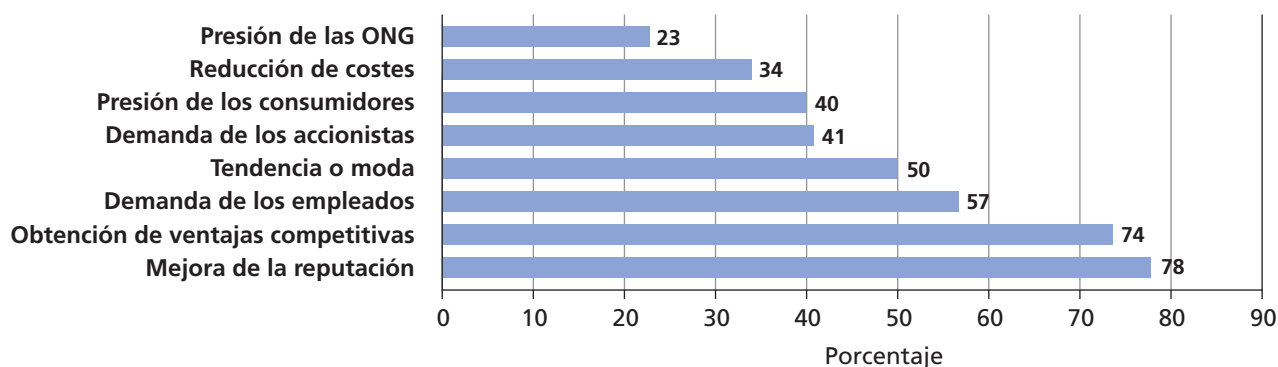
SERVICIOS



Fuente: Situación de las PYME del sudoeste europeo en materia de RSC.

Gráfico 13

Factores que influyen en el desarrollo de la RSC (%)



Fuente: Situación de las PYME del sudeste europeo en materia de RSC.

putación y el clima laboral de la organización. El logro de una mayor competitividad y la obtención de una productividad superior se plantean como otros objetivos menos determinantes, buscados con la implementación de prácticas de RSC (Gráfico 13).

Obstáculos y oportunidades para las PYME

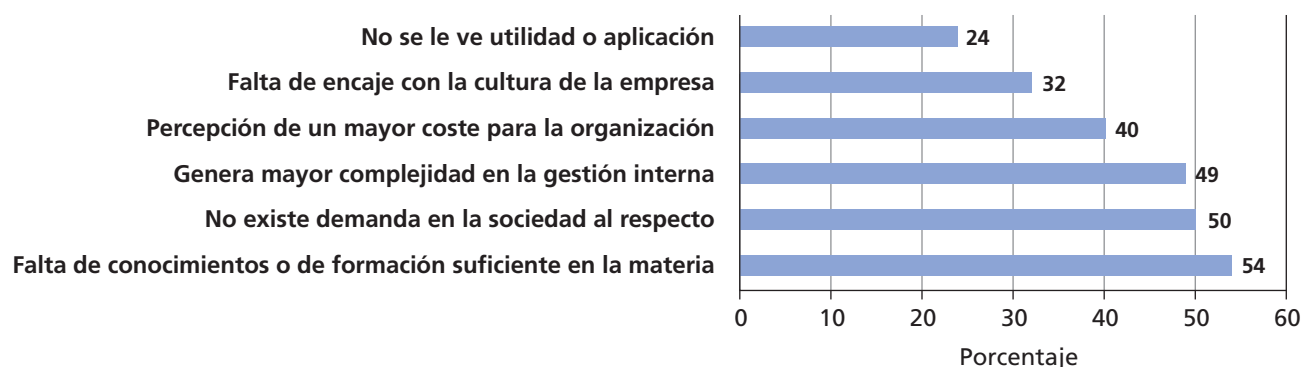
Uno de los principales problemas que existe en la actualidad para la implantación de prácticas de RSC en las PYME es la falta de conocimiento o formación por parte de las mismas. Existe también en algunos sectores la creencia generalizada de que la adopción de prácticas de RSC en la gestión de una compañía implica un incremento de los costes (Gráfico 14).

Las pequeñas y medianas empresas siempre han estado en contacto permanente con las comunidades en las que desarrollan sus actividades.

Una ventaja de las PYME frente a las grandes compañías es que desarrollan sus actividades en un ámbito geográfico más reducido, permaneciendo más centradas en mercados locales y gozando de un mejor conocimiento de posibles problemas e inquietudes de las comunidades en las que desarrollan sus actividades. El sentido común indica que actuar de forma correcta en la satisfacción a los clientes, la motivación de los empleados, la preocupación por los proveedores o la protección del medio ambiente tiene una influencia directa en los resultados económicos de las empresas. Sin embargo, en los últimos años están apare-

Gráfico 14

Principales barreras a la implantación de la RSC en las PYME (%)



Fuente: Situación de las PYME del sudeste europeo en materia de RSC.

Principales ventajas que se pretenden con la RSC (%)



Fuente: Situación de las PYME del sudoeste europeo en materia de RSC.

ciendo otros motivos que exigen que las empresas sean responsables, como la presión de los clientes, las comunidades locales, los bancos, los inversores o las compañías aseguradoras (Gráfico 15).

Para una compañía, independientemente de su tamaño, ser competitivo significa tener la capacidad de adaptarse a las nuevas demandas del mercado y de la sociedad. Las características de las PYME, más flexibles, personales y en contacto directo con la sociedad, permiten una respuesta más rápida a los cambios y una detección precisa mayor de las oportunidades que ofrece el mercado.

Retos que necesitan respuesta

La responsabilidad empresarial implica adoptar medidas e integrar aspectos sociales y medioambientales en el modo de actuar de la compañía. En el aspecto social, una PYME debe centrarse en el desarrollo de políticas de actuación en el lugar de trabajo y en la configuración de una política social que le permita establecer vínculos con la comunidad que la rodea. En el aspecto medioambiental, una PYME debe establecer una política ambiental que minimice los impactos negativos que ésta pudiera producir sobre el medio ambiente.

Buena parte de las actuaciones en materia de RSC por parte de una PYME deben ir orientadas al cuidado de sus empleados. La persona es la que hace a la empresa, y de ella dependen sus resultados. Los empleados son, dentro de la empresa, los que están en contacto directo con el exterior y los que dan una imagen de ella.

Asimismo, en un mercado globalizado y competitivo como el actual, la atracción y retención del talento resulta un aspecto fundamental. Todas las actuaciones encaminadas a mejorar las condiciones de trabajo de los empleados se verán reflejadas en una mayor fidelidad hacia la compañía y en una mejora de la productividad. El establecimiento de relaciones de confianza mutua entre directivos y empleados, la consulta a los mismos sobre temas empresariales de importancia para la empresa o el establecimiento de mecanismos óptimos de desarrollo profesional son ejemplos que podrían servir para ilustrar buenas actuaciones en materia de RSC en relación con los recursos humanos de una PYME.

Otro ámbito de actuación importante en materia de RSC para una PYME son los clientes. Una compañía puede concebirse como una organización humana, dependiente de una serie de relaciones internas y externas necesarias para su prosperidad. El éxito de una compañía depende de las relaciones establecidas con sus grupos de interés. El mantenimiento del “buen nombre” o reputación de una compañía depende de que ésta actúe correctamente en todas sus relaciones laborales. Una buena reputación es fundamental para lograr el éxito en cualquier mercado. Las compañías que ejecutan políticas de RSC alcanzan mayor credibilidad que aquéllas que no lo hacen, ya que se alinean con los valores e inquietudes de los ciudadanos, hecho que repercute positivamente en los resultados.

Respecto al medio ambiente, el ahorro energético, la prevención de la contamina-

ción, la minimización de la producción de residuos o el reciclaje son asuntos que afectan a cualquier compañía, y que permiten mejorar las relaciones con la comunidad local, fidelizar a los empleados o generar lealtad entre los clientes.

Para una gran mayoría de empresas, grandes o pequeñas, una comunicación eficaz y regular puede tener un impacto directo y positivo sobre los resultados finales, especialmente con la apertura de nuevas oportunidades de negocio. Una comunicación efectiva tendrá una serie de consecuencias positivas sobre la compañía, entre las que cabe destacar el mayor nivel de satisfacción y lealtad del cliente y la mejora del buen nombre de la compañía, la marca o el producto.

Tradicionalmente, la publicación de informes de RC o informes de sostenibilidad ha estado ligada a las grandes compañías. Asimismo, existe una creencia generalizada de que la RSC es tan sólo para las grandes empresas. No en vano, en España, en 2008, el 59% de las 100 mayores compañías publicó algún informe de este tipo, cifra que supone un incremento del 136% con respecto a 2006.

No se espera de una PYME que publique un informe de RC, pues existen múltiples mecanismos de comunicación a disposición de una compañía. La elección del mecanismo adecuado depende del tipo de público al que se quiera hacer llegar el mensaje. Entre los mensajes a difundir, habría que destacar aquéllos que pudieran resultar diferenciadores con respecto a otras compañías competidoras o aquéllos que pudieran resaltarse por su carácter innovador, procurando siempre que éstos lleguen efectivamente al público al que van dirigidos.

4

RSC y preocupaciones sociales

*“Una compañía no puede trabajar hoy
con los métodos de ayer y esperar tener
éxito mañana”*

Alfred D. Chandler

4.1. Introducción y metodología

En la siguiente sección del informe se describen las principales implicaciones empresariales de algunas preocupaciones actuales de la sociedad española:

- Economía sostenible.
- Reestructuraciones empresariales.
- La gestión del ahorro.

Para dotar de mayor rigor al tratamiento de los asuntos anteriores, Fundación Alternativas organizó una sesión de debate para cada uno de los temas. A la sesión de trabajo, moderada con la colaboración de KPMG, fueron invitados a participar académicos y gestores de empresa expertos en cada uno de los ámbitos a tratar.

Los comentarios, ideas y reflexiones surgidas en los debates sirvieron para dotar de estructura y para enriquecer el tratamiento de cada uno de los asuntos anteriores. Sin embargo, de su participación en dichas sesiones no debe deducirse que los expertos apoyen o suscriban, total o parcialmente, el modo en el que los distintos temas son tratados en este informe de la Fundación Alternativas.

Los grupos de trabajo fueron celebrados durante los meses de abril y julio de 2009, y contaron con la generosa participación de las siguientes personas:

Economía sostenible:

- D. Luis Jiménez Herrero, director ejecutivo del Observatorio de la Sostenibilidad en España.
- D. Óscar Pirelli, director de estudios de Exceltur.
- D. Javier López-Galiacho, director de RSE del Grupo FCC.

- D. Tomás Mancha, catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de Alcalá de Henares.

La reestructuración de empresas:

- D. Alberto Pérez, Adecco.
- D. Mariano Casado, presidente del Hipódromo de la Zarzuela, ex presidente de Santa Bárbara.
- D. Jesús Candil Gonzalo, director general de Desarrollo Industrial. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

- D. Reinaldo de la Fuente, director general de Trabajo e Inmigración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

- Félix Martín Monzú, director del Departamento Laboral de ANFAC.

La gestión del ahorro:

- M.^a José Gómez Yubero, directora del Departamento de Inversiones de la CNMV.
- Ángel Martínez Aldama, director general de INVERCO.
- Manuel Pardos, presidente de la Asociación de Usuarios de Bancos, Cajas y Seguros (Adicae).
- Pablo Fernández, profesor titular de la Cátedra PricewaterhouseCoopers de Corporate Finance del IESE.
- David Pérez de Ciriza, Caja de Ahorros de Navarra.

4.2. Economía sostenible

¿Qué quiere decir economía sostenible?

Siempre que hay una crisis, se produce un proceso de revisión. En esta ocasión la revisión identifica como necesaria la redefinición del modelo productivo de España. Así lo indican al menos los resultados económicos con un descenso interanual del 3% del PIB en el primer trimestre de 2009. Además, sectores como la construcción están en claro retroceso con un gran estancamiento en la construcción de viviendas; entre abril de 2008 y marzo de 2009 se han comenzado a construir un 47% menos de viviendas respecto al periodo anterior. Todo esto viene acompañado de una caída del 23% del índice de producción industrial.

“Un diagnóstico realista del devenir de la economía española en los últimos 10-12 años revela que nos hemos aprovechado en exceso de nuestra pertenencia a la Unión Monetaria, porque gracias a ella se ha podido seguir apoyando nuestro modelo de crecimiento en la construcción residencial y en la baja productividad; como, además, hemos sido incapaces de reducir el diferencial de inflación con la UE, nuestra competitividad se ha acabado por deteriorar; y, finalmente, como el dinero era barato, todos los agentes económicos –familias, empresas, bancos, gobierno– pensaron que podíamos seguir creciendo, endeudándonos hasta límites excesivos –por imprudentes– con el exterior”.

Tomás Mancha

Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de Alcalá de Henares.
Director del Instituto Universitario de Análisis Económico y Social.
Diario *El Corredor*. 6 de diciembre de 2008

Además, la crisis financiera internacional ha puesto en entredicho al sector bancario, que en España ha visto cómo era necesaria la intervención de Caja Castilla-La Mancha por parte del Banco de España y cómo en Estados Unidos, la principal economía del mundo, en el 2008 quebraban 25 bancos comerciales. El Gobierno de aquel país, además, debió destinar cientos de miles de millones de dólares a evitar el colapso de algunas de las principales instituciones financieras del país.

Es el momento, por tanto, de sentar las bases en España de una nueva economía responsable y sostenible que permita mantener el actual Estado de bienestar y permita extenderlo a los países en desarrollo a lo largo del siglo XXI. Sin embargo, el concepto de economía sostenible es polémico, empezando por el propio término, pues al hacer referencia a un cambio en el modelo económico y productivo ¿implica que el anterior no era sostenible? Si el término escogido es “nueva economía”, ¿es que lo antiguo ya no vale? En definitiva, lo que se asume con este concepto es que hay determinadas formas de hacer las cosas que han sido productivas y renta-

“Cuando afirmamos que hay que cambiar de modelo de desarrollo económico en España, no proponemos abandonar a su suerte al sector de la construcción residencial, sino al contrario, estimular su reconversión por la senda de la eficiencia energética, la innovación y la productividad. Hacerlo, en suma, más sostenible”.

Marcos Vaquero

Subsecretario de Vivienda.
La vivienda social y cooperativa contra el cambio climático. Mayo de 2009

bles en el pasado, pero que no son sostenibles si no se replantean.

Existe también el peligro de banalizar el término y manipularlo uniéndolo al concepto de desarrollo sostenible. El crecimiento en un entorno como el actual entra en contradicción con la sostenibilidad. Es necesario separar crecimiento de desarrollo, este último sí que puede ser sostenible.

La nueva economía sostenible evidentemente tiene que surgir de lo ya existente. No se trata de sustituir sectores tradicionales por nuevas tecnologías, sino de integrar las nuevas tecnologías de forma que actualicen y doten de nuevo valor añadido a los sectores tradicionales. Además, la economía sostenible tiene que reconocer los límites que impone la ecología. Se trata de cambiar el metabolismo económico, cerrar el ciclo de forma que no sea lineal de recursos a residuos, sino circular a través de una mayor ecoeficiencia, para producir más con menos.

La responsabilidad de generar esta nueva realidad económica es responsabilidad de todos. Por supuesto de las empresas, grandes, medianas y pequeñas que configuran el actual tejido empresarial del país, pero también de las universidades, sindicatos, partidos políticos, medios de comunicación y administraciones públicas.

Los fundamentos del nuevo modelo

Para definir las características de la economía sostenible adecuadamente es necesario partir de diagnósticos realistas, basados en el conocimiento de la realidad actual, que deben alejarse de la autocomplacencia. El resultado debe ser una economía más productiva y competitiva. Esto sólo puede lograrse con reformas estructurales que den más facilidades para el funcionamiento del sector privado, pero siempre que éste huya de la obsoleta visión empresarial que considera que el beneficio es siempre privado, pero los errores son colectivos.

Resumiendo, las acciones que recogía el Informe de la Comisión Europea, plenamente aplicables para España, hablan de que la nueva economía debe construirse a partir de una apuesta decidida por la educación, un posicionamiento responsable en el consumo de energía, el impulso de la investigación y el apoyo a las PYME y los emprendedores.

La educación es la base sobre la que fundamentar un nuevo modelo en el que, gracias a su alta cualificación, los empleados incrementen su productividad, uno de los tradicionales puntos débiles de la economía española. Las personas son el activo más valioso de un país como España, que carece de recursos naturales. Por eso, el factor educati-

Las principales acciones que la Estrategia de Lisboa debe fomentar en el territorio de la Unión para convertir a Europa en la economía más competitiva del mundo son:

- Reducir el número de abandonos educativos tempranos para asegurarse de que nadie se queda atrás en la era de la globalización.
- Dar a Europa una quinta libertad, la libre circulación de conocimiento que permita a Europa capitalizar su potencial creativo.
- Desarrollar Internet de alta velocidad para estimular la innovación.
- Estimular a las pequeñas y medianas empresas a partir de una nueva regulación del pequeño negocio para Europa.
- Mejorar la eficiencia energética de nuestros edificios, utilizando nuestros presupuestos para compra pública destinados a dirigir el cambio.
- Reforzar el triángulo educación-investigación-innovación a través del establecimiento de un Instituto Europeo para la innovación y la tecnología.

João Durão Barroso

Informe estratégico sobre la Estrategia de Lisboa renovada para el crecimiento y el empleo: lanzamiento del nuevo ciclo (2008-2010). COM (2007) 803 final

vo tiene tanta importancia que no se debe restringir al ámbito de la escuela y la universidad, sino que debe involucrar al conjunto de la sociedad, empezando por la familia y continuando por los medios de comunicación y las distintas administraciones. Se debe alcanzar un gran pacto para la educación que desligue los planes educativos del signo político de los gobiernos. Las futuras generaciones deben estar educadas en sostenibilidad, responsabilidad e inteligencia ecológica.

Aunque la educación constituye siempre un plan a medio y largo plazo, no se debe olvidar a la actual generación de jóvenes con 20 años, que poseen un alto nivel de formación y altas expectativas por haber crecido en un ambiente de bonanza económica. Esta generación empieza a ser llamada en algunos ámbitos "la generación del desengaño". Es necesario empezar a construir el nuevo modelo con ellos, aprovechando su formación y transmitiéndoles un carácter emprendedor, una constante inquietud intelectual y un nivel de inconformismo que sea capaz de dinamizar la sociedad.

La gestión de la energía, tanto por el lado de la producción como por el de la demanda, es otro de los aspectos clave para que el nuevo modelo económico sea sostenible, íntimamente ligado a la lucha contra el cambio climático. Como ya se apuntaba en los anteriores informes sobre la RC de la Fundación Alternativas, el sistema actual para producir energía, basado en gran medida en la utilización de combustibles fósiles se está demostrando insostenible, además de ser una fuente de conflictos entre países y de generar graves problemas sociales y ambientales. Por tanto, es necesario plantear un cambio en el actual modelo energético en la forma de obtener energía. El desafío es claro: obtener una fuente de energía segura, limpia, sostenible y asequible para todos los ciudadanos, ya que en el futuro todas las actividades humanas deberán ser neutras en la producción de CO₂.

Por el lado de la demanda la clave es la eficiencia energética. Según los expertos, el gran reto a largo plazo es producir y consumir la energía en el mismo entorno en el que se habita. Mientras esto se logra, el futuro pasa, además de por combinar las fuentes energéticas, por un diseño ecoeficiente. El 90% de la eficiencia energética de un edificio se deriva de medidas pasivas de diseño, es decir, del control de la entrada del sol, de la orientación

del edificio o de asegurar la ventilación natural. Esto pone de manifiesto la importancia de proyectar los edificios para evitar el consumo de electricidad, calefacción o refrigeración más allá del mínimo imprescindible.

Para que los criterios de eficiencia energética se impongan también es determinante adaptar los hábitos de consumo de las personas hacia el consumo responsable, que no implica menos calidad de vida, pero sí una forma distinta de hacer y de plantear las cosas. En este sentido, la gestión de la demanda energética está íntimamente ligada con la educación, no sólo de niños y jóvenes, sino de la sociedad en general.

La I+D+i es otro de los grandes ejes en el que todos los expertos coinciden y que está íntimamente ligada a la educación. Sin embargo, la inversión de grandes cantidades de dinero en este ámbito no asegura resultados exitosos. De hecho, las cifras de inversión pública ya son equiparables a las de otros países europeos y, sin embargo, sigue siendo un área con importantes déficits en España.

Es necesario un trabajo conjunto del sector privado con el sector público, para que los esfuerzos realizados den frutos positivos. Esta colaboración pasa indudablemente por el mundo universitario. Lamentablemente con notables excepciones, la mayoría de las universidades tiene una conexión empresarial débil. La consecuencia de esta situación es que aunque España sea puntera en la contribución científica en algunos campos (biotecnología y aviónica, por ejemplo), capta escaso valor económico de sus aportes, pues sólo un reducido porcentaje del mismo se transfiere a empresas nacionales. Simplemente, no hay suficientes empresas para aprovechar el potencial de innovación. La universidad y la empresa deben acercarse. Algunas posibles medidas son el desarrollo parcial de los programas educativos en las empresas, con participación de éstas en la formación del alumnado y del profesorado; la integración efectiva de los profesionales de la empresa en las labores educativas regladas (profesorado técnico proveniente de la empresa); y el desarrollo de mecanismos eficientes de retroalimentación, para tener en cuenta los requerimientos de la industria y los proyectos profesionales de los estudiantes.

Por otro lado, el fomento y el apoyo a los emprendedores es necesario en la búsqueda de nuevas soluciones y empresas que generen nuevos mercados. Esto implica transfor-

mar la inercia de España, un país en el que tradicionalmente se ha fomentado poco al emprendedor, incluso dentro de la universidad. De hecho, según un informe elaborado por PeopleMatters, la Administración pública es el sector de actividad preferido por uno de cada tres jóvenes españoles, una situación que resulta más acusada en el caso de las mujeres y de los grupos de edad de entre 25 y 30 años.

“Por espíritu de empresa se entiende la habilidad de la persona para transformar las ideas en actos. Está relacionado con la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como con la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos. En esta competencia se apoyan todas las personas en la vida cotidiana, en casa y en la sociedad (los asalariados al ser conscientes del contexto en el que se desarrolla su trabajo y ser capaces de aprovechar las oportunidades), y es el cimiento de otras capacidades y conocimientos más específicos que precisan los empresarios al establecer una actividad social o comercial”.

Propuesta de Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. Noviembre de 2005

De nuevo la educación es la pieza clave, fundamentalmente en este caso la universitaria, pero también en las demás opciones de formación de profesionales. Conjugar el potencial científico con las cualificaciones em-

presariales contribuirá a comercializar mejor los resultados de la investigación a través de “empresas semilla” y nuevas empresas en sectores basados en el conocimiento.

El impulso de la RC a la nueva economía

La RC se presenta como uno de los instrumentos a través del cual se puede incorporar al valor de la marca todo lo que aporta la nueva economía. Es clave que ayude a demostrar que este modelo también es rentable económicamente.

En este sentido, es clave el diálogo con los grupos de interés, para, como indica el caso de FCC, conocer cuáles son sus nuevas necesidades y expectativas. El diálogo tiene que estar basado en la sinceridad y en la transparencia. Es una tendencia humana, y las empresas no son una excepción, querer decir a la gente lo que quiere oír, pero los ejecutivos responsables sabrán articular un discurso homogéneo para todos los grupos de interés, sin adornos y en el que sepan asumir los errores. Es la mejor forma de recuperar la confianza que el mundo empresarial ha perdido durante la crisis, y que es fundamental para que una empresa pueda ser rentable de forma perdurable en el tiempo.

La nueva economía ofrece oportunidades que sólo aprovecharán aquellas empresas que tengan asumidos dentro de su estrategia y gestión empresarial la resolución de los grandes retos de la sociedad, que en la actualidad podrían agruparse en el cambio climático y la energía limpia, el consumo y producción sostenible, la conservación y la gestión de los recursos naturales, la inclusión social, la demografía e inmigración y la salud pública.

En el ámbito de la inclusión social, la principal aportación de las empresas españolas

El Grupo FCC

En el Grupo FCC se ha apostado por la RSC como nuevo modelo integral para gestionar todas las nuevas facetas de la empresa y constituir la como empresa de derechos y deberes apegada a los intereses de los ciudadanos. Estar al lado de los ciudadanos implica también conocer cuáles son sus nuevas necesidades y, por tanto, desarrollar nuevas oportunidades de negocio. FCC pretende gestionar los riesgos con prudencia a la vez que aprovecha con agilidad oportunidades como la transición hacia una economía baja en carbono, la gestión de ciudades sostenibles o el desarrollo de infraestructuras civiles que potencien la competitividad de las economías más emergentes.

Además, la compañía ha integrado en su portfolio de negocios actividades dedicadas a la protección del medio ambiente y ha situado el desarrollo de tecnologías limpias como eje de competitividad y crecimiento. El objetivo es ir más allá de los requisitos legales y ser corresponsable en la sociedad, de forma que hace suyo el axioma del World Business Council para el Desarrollo Sostenible que afirma que las empresas no pueden triunfar en sociedades que fracasan.

debe ser la generación de empleo. El empleo en el nuevo modelo económico tendrá que ser necesariamente estable y de calidad, para que los esfuerzos en educación y en innovación y desarrollo tengan sentido, y la sociedad española sea capaz no sólo de generar talento, sino de retenerlo. Una vez más surge la necesaria coordinación del mundo educativo con el empresarial.

Una economía sostenible implica cambios en sectores clave

Para que las actividades sean sostenibles a medio plazo, existen sectores que tradicionalmente han sido clave dentro de España, que deben afrontar una importante reorientación de sus actividades y de su modelo de gestión. Además, la economía española necesita de ellos, pues a corto plazo no se vislumbran sectores alternativos a los tradicionales con capacidad suficiente para tirar de la economía española. Cuanto mayor es el plazo, el futuro aparece con más diversificación en lo que se refiere a sectores productivos que incrementen sus aportaciones gracias a la innovación.

Uno de estos sectores clave en revisión es el sector del turismo, que está inmerso en una tendencia en la que pierde peso, tanto en facturación como en rentabilidad. De hecho, desde 2001 su importancia en el PIB español ha ido reduciéndose paulatinamente hasta pasar de 11,5 en 2001 a 10,7 en 2007. En 2008 esta situación se ha agravado pues frente al crecimiento del 1,2% del PIB global, el del sector ha disminuido un 1,1%.

“Los expertos plantean sin excepción la crítica situación del turismo en España más allá de los factores coyunturales desfavorables, aun siendo estos últimos no despreciables. Pero sobre las más importantes zonas de turismo de sol y playa en España se señalan algunos factores que muestran el deterioro de una actividad que contribuyó notablemente a la modernización de la sociedad y de la economía española, pero que no ha sabido superar algunas de sus inercias iniciales más negativas”.

Editorial n.º 48 de la Revista del Colegio de Economistas. Febrero de 1991

Se detecta un proceso de congestión que tiende a expulsar el turismo de alto nivel, haciendo cada vez más necesaria la redefinición del producto turístico adecuándolo a la calidad de servicios que puede ofrecer un país como España.

Es necesario un producto turístico diferenciado al igual que se ha hecho en las actividades empresariales. Especialmente importante es el reto de reposicionar la oferta del litoral español, para lo que se necesitará la colaboración público-privada para lanzar planes de rehabilitación integral de destinos maduros. En este sentido ya hay ejemplos que muestran el camino a seguir, como es el proyecto de la Playa de Palma de Mallorca, que incide sobre los que podrían considerarse puntos clave para relanzar al sector:

- Perspectiva de no crecimiento inmobiliario, pero sí rehabilitación de lo existente. En el caso de la Bahía de Palma, esto pasa incluso por reducir el número de hoteles.
- Pensar en valor añadido, no en volumen. En este caso a través de la revalorización de los espacios urbanos a través de nuevos servicios.
- Aportar un valor continuo a los destinos para alargar la empleabilidad del sector turístico y reducir la estacionalidad todo lo posible.
- Alienar el entorno con la oferta de las empresas turísticas.

A todos estos aspectos hay que sumar la consideración medioambiental, en concreto la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas de los entornos, como se indica en el análisis de la RC del sector realizado en otro apartado de este mismo informe. De hecho, el criterio medioambiental aparece ya entre los criterios de compra. Aunque el cliente no esté dispuesto a pagar más, sí excluye aquellos destinos que no cuidan el medio ambiente. El cuidado del entorno es, por tanto, un aspecto más a la hora de generar ventajas competitivas en el sector.

Por otro lado, el sector también ofrece importantes oportunidades, pues puede cumplir un papel fundamental para un desarrollo del medio rural más sostenible, siendo uno de los sectores económicos con mayor proyección potencial en las zonas rurales, ya que

mantiene un ritmo de crecimiento considerable (20% anual).

Otro sector que ha sido clave para la economía española durante el último decenio ha sido el sector de la construcción, aunque ya desde el año 2007 comenzaron a registrarse datos sobre un decrecimiento del ritmo de construcción de casas que se ha corroborado con la caída de casi el 50% en 2008. La bajada de la producción del sector de la construcción en 2009 se espera que esté en torno al 10%, superando en más de seis puntos a la registrada en 2008 (-3,5%). El descenso será superior al 25% en el caso de la edificación residencial, en contraste con el avance del 3% que experimentará la obra civil. Sin embargo, la importancia del sector de la construcción en la composición del PIB de España y en la generación de empleo sigue siendo fundamental, pues en 2008 continuaba empleando a casi a dos millones de personas, a pesar de haber registrado una destrucción de casi medio millón de puestos de trabajo.

Parece ya fuera de toda duda que ha sido un sector sobredimensionado, especialmente en lo que se refiere al mercado inmobiliario. En algunos de los últimos años, el total de viviendas que se construían en España era superior a la suma de todas las construidas en el resto de la Unión Europea. Ha sido habitual que la suma de lo que se construía en Alemania, Francia y Reino Unido no superase lo que se construía en España. Esto, a largo plazo, ha resultado evidentemente insostenible.

“España, con una formación de 400.000 hogares al año, necesita un sector de la construcción residencial fuerte y que se adapte a las necesidades reales de demanda de los ciudadanos”.

Beatriz Corredor

Ministra de Vivienda. XXVII Coloquio Nacional de la Asociación de Promotores y Constructores de España (APCE).
Noviembre de 2008.

Es un sector muy atomizado, con más de 152.000 empresas en 2008, y donde los seis principales grupos del sector –ACS, FCC, Ferrovial, Acciona, Sacyr Vallehermoso y OHL– concentraron tan sólo el 10,3% del

valor total de la producción en 2008. Estos grandes grupos del sector se han ido transformando en los últimos años en empresas de infraestructuras y prestadoras de servicios, disminuyendo su dependencia de la construcción y logrando que la crisis incida en menor medida en sus cuentas de resultados. Esta estrategia muestra en cierto modo cuál debe ser el camino a seguir por la economía española a nivel global, diversificando su actividad en distintos sectores y reduciendo su dependencia de uno o dos sectores en concreto.

Junto con la diversificación, la gestión responsable, la apuesta por la construcción en la que se apliquen criterios medioambientales y el alejamiento de planteamientos oportunistas son las claves para el futuro del sector. Es necesario que en el mercado de la vivienda se abandone la política de grandes promociones y que se apueste por la rehabilitación de viviendas antiguas y de zonas urbanas degradadas. En ese sentido está también orientado el Plan Estatal de Vivienda y Rehabilitación 2009-2012 (PEVR), que da una especial relevancia a la rehabilitación. En Europa, el peso de la rehabilitación sobre el total de la construcción en 2007 fue del 41% frente al 23,8% de España, cuando la mitad del parque edificado español supera los 30 años de antigüedad.

“El freno de la obra nueva ha situado a la rehabilitación como una de las áreas de expansión del sector, en el que los criterios de sostenibilidad tendrán cada vez mayor aplicación práctica. No sólo porque actuar sobre los ya existentes es más barato, sino también porque nos permite aprovechar los recursos urbanos ya ejecutados. Además de ser más sostenible, esta medida responde también a criterios económicos”.

Ignacio Fernández

Profesor del Centro Superior de Edificación y director asociado de ARUP España

El PEVR 2009-2012 pone, sin embargo, de relieve el riesgo existente de una dependencia excesiva del sector público, como muestra el crecimiento en obra civil (+3,5% en 2008) o la apuesta por viviendas de protección oficial, enfocada desde la perspectiva de generar actividad y no de satisfacer las

demandas de los ciudadanos. Esta solución válida a corto plazo, en términos de creación de empleo y mantenimiento de la actividad, no debe sin embargo evitar la necesaria modernización del sector y su nueva orientación para formar parte de la nueva economía sostenible.

La economía española en su conjunto también comparte el riesgo de incrementar en exceso su dependencia del sector público. Si se observan cuáles han sido algunos de los principales generadores de empleo a lo largo de 2008, se identificarán las energías renovables, la sanidad y la asistencia social relacionada con la Ley de Dependencia. Los tres sectores están íntimamente ligados a políticas e inversiones o subvenciones públicas que, aunque son necesarias y útiles, no deben ser el soporte sobre el que construir el modelo económico sostenible del futuro.

Es necesario tener en cuenta que la responsabilidad de generar este nuevo modelo de construcción sostenible es una responsabilidad compartida por todos. Por un lado, los responsables de diseñar y construir los edificios deben ser sensibles a la necesidad de una mayor eficiencia energética; por otro, los ciudadanos deben conocer y demandar las ventajas de una nueva forma de habitar viviendas de mayor calidad, más cómodas, más silenciosas, más seguras, con menores consumos y menos contaminantes; y por último, los agentes inmobiliarios deben confiar en que se pueden construir y comercializar casas atractivas y económicas sin que la eficiencia energética reste *confort* ni otras prestaciones.

El papel de la RSC ante el nuevo modelo de economía sostenible

Tomás Mancha

DIRECTOR DEL INSTITUTO DE ANÁLISIS ECONÓMICO Y SOCIAL (IAES)
DE LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ DE HENARES

El papel de la RC a la hora de perfilar un nuevo modelo económico y productivo sostenible para España en el actual contexto de crisis constituía el punto central del debate en el que cada uno de los intervinientes puso énfasis en los aspectos más estrechamente ligados a su especialización y ocupación. No obstante, hubo que hacer un intento de puesta en común previo acerca de qué se entendía por sostenibilidad, no alcanzándose un acuerdo unánime, pero al menos sí consensuando que el término no debía circunscribirse exclusivamente al ámbito medioambiental.

Igualmente, hubo un acuerdo generalizado acerca de la negativa situación de la economía española tras el impacto de la actual crisis económica que debe contemplarse como inevitable, en el sentido de que sin la aparición de la crisis financiera iniciada en EEUU la economía española hubiera acabado atravesando buena parte de los problemas actuales: recesión, desempleo, déficit público... pero que con esta última han aflorado antes.

El ahondamiento de los efectos negativos de la actual crisis se contemplaría de una forma más visible a finales del presente año de 2009, donde de seguir a este ritmo probablemente la economía española estaría en una situación de las más graves conocidas en su historia económica reciente. Por ello, la necesidad de que la economía española encontrase un nuevo modelo productivo quedó fuera de toda duda, aunque no existiese una coincidencia generalizada acerca de dónde estaban sus elementos centrales, pero que en cualquier caso la educación; la investigación, desarrollo e innovación; un nuevo modelo de gestión energética o el aprovechamiento del potencial de sectores productivos tradicionalmente claves como el turismo o la construcción –utilizados como ejemplos– resultaban elementos ineludibles. Piénsese que entre ambos suponen –pese a la crisis– más de veinte puntos del PIB español.

Esta última referencia no es meramente tópica; cambiar un modelo productivo como el actual –claramente inefi-

ciente y no competitivo– no implica el abandono de todo lo anterior; muy al contrario, la economía española tiene el reto de encontrar en actividades como el turismo o la construcción posibilidades de crecimiento, que de hecho los expertos en estos sectores encuentran. A corto plazo es la única salida viable, aunque estos sectores deban reorientar sus actividades y sus modelos de gestión.

El papel del sector público resulta esencial como guía del proceso de cambio y porque su implicación en la elaboración de los marcos jurídicos necesarios para implementar esos cambios es esencial; sin olvidarnos tampoco de la importancia de los fondos públicos en los sectores educativo, I+D+i o las obras públicas. No obstante, los actores principales del cambio de modelo productivo tienen que ser las empresas y los empresarios. Ahora está de moda, pero desde las aportaciones de la primera mitad del siglo XX de Schumpeter, lo que ahora se conoce como entrepreneurship es un factor clave en el desarrollo económico de un país o una región, y existe una importante literatura empírica que revela cómo fomentar la existencia de emprendedores, condición necesaria para que un territorio se desarrolle. Los ejemplos en España, sin entrar en ningún tipo de detalles, son ilustrativos acerca de la situación de unas zonas y otras de acuerdo con la capacidad de emprendimiento existente en ellas.

Desde esta óptica, las empresas que quieran aprovechar este momento de impasse, propio de una etapa de crisis, para adaptarse a un nuevo entorno mucho más competitivo tienen una oportunidad única. De hecho, especialmente las grandes empresas tienen que agregar los cambios necesarios en su estructura de funcionamiento –estrategia y gestión– para incluir en el núcleo de su responsabilidad empresarial los elementos que le lleven a incorporarse más fácilmente al nuevo modelo productivo. Las empresas españolas tienen que tomar la iniciativa para abanderar el cambio de modelo, esperando de los poderes públicos un soporte más institucional que económico.

La crisis actual evidencia que los que, en los años de bonanza, piensan que la prosperidad es eterna se equivocan. La economía nunca va a ser capaz de eliminar los ciclos económicos. Conoceremos épocas de abundancia y otras de escasez, pero ello no es muestra de incapacidad de la profesión de economista, muy al contrario, los que están llamados a aportar soluciones a crisis como la actual son los economistas. Ahora bien, su magnitud y envergadura hacen que todavía no se conozcan bien sus entresijos, pero seguro que se acabarán desentrañando y aportando soluciones que nos coloquen de nuevo en un sendero de prosperidad.

Ahora que tanto se habla de vigencia de las políticas keynesianas, resulta oportuno recordar que el propio John Maynard Keynes, probablemente el mejor economista

del siglo XX, no fue capaz de anticiparse a la crisis de 1929 y, aunque seguía minuciosamente el funcionamiento de los mercados, sufrió cuantiosas pérdidas por sus inversiones en Wall Street y su famosa Teoría General no vio la luz hasta 1936, siete años después del derrumbe bursátil de Nueva York.

No es fácil que aparezca un nuevo Keynes en el siglo XX, por lo que debemos dar a los economistas un tiempo de reflexión y análisis hasta poder comprender bien una de las crisis más complejas que se han presentado en la historia económica de la humanidad. Una vez entendidos los mecanismos que la han desarrollado, es posible aportar soluciones efectivas, porque las que ahora vienen aplicando los gobiernos son más reflejo de la inercia que de un verdadero convencimiento de su eficacia.

4.3. Reestructuraciones empresariales

Las reestructuraciones en el mundo empresarial

En una economía mundial completamente integrada, en donde la actividad económica, financiera y empresarial han traspasado las fronteras de forma definitiva, las reestructuraciones son cada vez más independientes de los procesos de crisis, están pasando a formar parte de la fisiología de las empresas y no de su patología. De hecho, la Unión Europea estima que cada año se crea y se destruye una media del 10% de las empresas europeas. Estas situaciones además de ser cada vez más habituales, y precisamente debido al carácter global de la economía y de las empresas, son también cada vez más complejas.

La Unión Europea acepta que el fenómeno de las reestructuraciones refleja la recomposición del tejido productivo, causado por varios factores entre los que destacan:

- La evolución del mercado único europeo y la apertura internacional de las economías.
- La innovación tecnológica que genera nuevas aplicaciones fuente de empleos con perfiles más creativos.
- La evolución del marco reglamentario y los cambios de la demanda de los consumidores que implican modificaciones de los mercados de bienes y de trabajo.

Es importante que estos procesos se lleven a cabo de forma que se valore a las personas, no se puede trivializar el despido. Trivial es aquello que no sobresale de lo ordinario o común; que carece de toda importancia y novedad. Por mucho que se incremente su número o frecuencia, los despidos colectivos conllevan un impacto social y económico que debe ser valorado en profundidad. Ade-

más, hay que tener en cuenta que no todos los cierres y reestructuraciones son iguales, los principales factores condicionantes son la dimensión de la empresa, la interlocución y el impacto tanto social como político de la empresa.

Pero además, la actual situación económica y empresarial ha incrementado la notoriedad y frecuencia de estos procesos de reestructuración. De acuerdo con los datos de febrero de 2009, la producción industrial en España ha sufrido una caída interanual del 23,9%. Esta caída de la actividad viene acompañada de reestructuraciones y, en ocasiones, del cierre de plantas. En este tipo de procesos, las compañías pueden optar por fórmulas que minimizan el impacto negativo sobre las personas y las comunidades. Escoger fórmulas más respetuosas hacia las comunidades es una inversión que ayuda a las compañías a protegerse a corto plazo. También puede ayudar a generar un colchón de confianza que las sitúa en una mejor posición al cambiar el ciclo económico. Sin embargo, no siempre se entiende así y menos cuando se plantea como respuesta a una crisis, momento en el cual las personas parecen perder importancia.

“Si una empresa es capaz de hacer lo correcto durante un proceso de despido, se beneficiará en los siguientes años en sus relaciones con todos sus grupos de interés”.

David Gebler
Fundador de Working Values, Ltd.

El buen funcionamiento del mercado laboral dependerá cada vez más de la eficiencia de las políticas y de los dispositivos que

faciliten las transiciones profesionales. Por tanto, los programas de recolocación deben ser un elemento estratégico en las políticas de empleo ante la proliferación de reestructuraciones y cierres de empresas. Para una mejor gestión y un uso más adecuado de los recursos es necesaria la colaboración entre el sector público y el sector privado.

La mejor práctica: evitar la reestructuración

Un proceso de reestructuración es siempre difícil, sin embargo se puede hablar de buenas prácticas también en estos casos. Como ya se ha mencionado anteriormente las buenas prácticas no sólo necesitan inversión de dinero, también de tiempo. Es necesario huir de la inmediatez que prima en muchos de los procesos. La RC como factor de competitividad empresarial también tiene su papel en estos procesos.

La primera medida debe ser siempre explorar cualquier posible alternativa al despido masivo y, por supuesto, al cierre. Es necesario resaltar que aunque un despido elimine un

gasto salarial, no siempre significa un ahorro. Las organizaciones tienden a subestimar el coste de los despidos. La pérdida de talento, la disminución de la confianza y motivación de los empleados, el incremento de estrés, el daño como marca empleadora y los costes de contratación cuando las condiciones económicas mejoren son sólo algunos de los costes que una compañía debería tener en cuenta antes de despedir a un empleado.

Ha habido en el mercado, durante estos meses de crisis, ejemplos de soluciones imaginativas que han permitido reducir costes y a la vez retener el talento dentro de la compañía, un aspecto fundamental para que la empresa sobreviva y sea capaz de recuperarse de la crisis más rápidamente. Algunas de estas alternativas adoptadas han sido:

- **Recolocación temporal.** Se trata de recolocar temporalmente al empleado en otra compañía, con la perspectiva de reintegrarlo de nuevo cuando la situación económica se recupere.

El caso del sector automovilístico

El sector de fabricación de automóviles es clave en el tejido industrial español, de hecho emplea al 9% de la población activa entre empleos directos e indirectos. Está compuesto por 11 empresas, de las cuales 10 son multinacionales, y en las que operan 18 plantas de fabricación. España es el octavo productor mundial de automóviles y destina más del 80% de su fabricación a la exportación, lo que supone el 21% de las exportaciones totales de España.

Este sector clave para la economía española está atravesando una grave crisis, que ha supuesto en 2008 una reducción del 12% de la producción. Ante esta reducción de la producción se ha evitado el cierre de plantas y se ha apostado por facilitar la adecuación de plantillas de forma no traumática. Hasta el momento se ha producido una reducción del empleo del 7,2%.

La flexibilidad es la clave en la mayoría de las medidas adoptadas en el sector para suplir la reducción de la actividad. Así se ha facilitado el adelantamiento de las vacaciones de años sucesivos, se han realizado paros técnicos y se han presentado expedientes de regulación de empleo temporales suspensivos. Durante el tiempo que se prolonguen estos expedientes suspensivos se ha apostado por la formación de los empleados. Se ha ofrecido también la posibilidad de jubilaciones parciales en las que los contratos de relevo se puedan realizar en un momento posterior, una vez superada la actual situación de crisis, en un periodo máximo de dos años.

En el caso de llegar a tener que extinguir contratos, se ha procurado también que la extinción no sea traumática. De esta forma se han ofertado bajas voluntarias incentivadas y bajas condicionadas (con una indemnización de 20 días por año trabajado a cambio de un derecho de reingreso).

Las empresas, en el caso de los empleados que las han abandonado, han procurado su recolocación en otras empresas del grupo y han ofrecido formación en nuevas competencias a los afectados.

Fuente: Asociación de Fabricantes de Automóviles (ANFAC)

- Reducción temporal del horario. Llegar a un acuerdo con los empleados para reducir el horario y proporcionalmente los salarios, para distribuir la carga de trabajo. En este sentido las opciones de renegociación de condiciones y salarios son múltiples, de forma que se pueda llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.
- Jornada a tiempo parcial. Potenciar las oportunidades de flexibilidad laboral y de jornada a tiempo parcial, de forma que se permite a los empleados que lo deseen mejorar su conciliación familiar y laboral.
- Además de la flexibilidad laboral, es importante potenciar entre los empleados la flexibilidad funcional, de forma que puedan adaptarse a otras tareas dentro de la misma compañía.
- Excedencias incentivadas. Ofrecer periodos de excedencia parcialmente retribuidos puede resultar atractivo para ciertos perfiles de empleados y supone un importante ahorro para la compañía.

Todas estas políticas innovadoras de recursos humanos deben ir acompañadas de una activa comunicación interna. Los empleados deben estar informados de lo que ocurre en la empresa y de las medidas que se van adoptando. La honestidad en el mensaje es garantía de futuro. Los empleados deben sentir y saber que son parte importante de la empresa, que tienen algo que decir en el momento clave de la toma de decisiones y que también son parte fundamental para solucionar la situación.

También hay buenas prácticas cuando la reestructuración es inevitable

Si finalmente la reestructuración de la plantilla es la única opción viable, se debe entender adecuadamente cuáles son los requerimientos legales y dar un paso más allá. Es vital una comunicación fluida y permanente. Desde el momento inicial, los sindicatos, asociaciones y todos los empleados deben estar puntualmente al día del proceso. Es necesario evitar que exista la percepción de que no se está compartiendo toda la información.

El trato con los empleados debe ser de respeto, tanto con los que permanezcan en la

empresa como con los que la abandonen, pero especialmente cuidadoso con estos últimos. Las políticas existentes de recursos humanos deben seguirse durante el proceso de reestructuración y después. El trato que reciban los que abandonen la empresa influirá en la confianza y motivación de los que permanezcan en ella.

“El ideal para que las reestructuraciones de las empresas redujeran su impacto humano y social sería en primer lugar de una lógica de control público a una lógica de prevención a cargo del empleador, y al mismo tiempo, pasar de la obligación individual de búsqueda de empleo a un servicio de acompañamiento para la reincorporación al mercado de trabajo”.

Alberto Pérez
Fundación Altedia Creade

Las compañías pueden proteger su reputación a través de herramientas de recursos humanos aplicadas a los empleados que abandonan la empresa, las más habituales son programas de mejora de capacidades y formación, apoyo en la recolocación, asesoramiento personalizado durante todo el proceso e incluso búsqueda de actividades de voluntariado para mantener activos a los empleados. También es importante que los programas de desarrollo de capacidades se apliquen a los empleados que permanecen en la organización, como método para mejorar la motivación y posibilitar estar mejor preparados para cuando venga la recuperación económica.

En una reestructuración no sólo los empleados se ven afectados, otros grupos de interés como proveedores o comercios locales próximos a las instalaciones sufren las consecuencias. Por tanto, es importante tener un plan de comunicación y consulta con los grupos de interés externos, especialmente autoridades locales, agencias gubernamentales, asociaciones locales y medios de comunicación.

Otro aspecto sensible a cuidar es la diversidad de la plantilla. En un proceso de reestructuración existe el riesgo de que haya grupos más afectados que otros: mujeres, personas de mayor edad, personas con discapacidad. Las compañías deben establecer medidas de control para que esto no suceda. Dada la realidad empresarial, se debe prestar una

Los programas de recolocación

La recolocación es una política activa de empleo. Supone una inversión rentable social y económicamente, puesto que trata de dar continuidad a la vida laboral de los trabajadores, reduciendo al mínimo los periodos de inactividad laboral. Aunque el trabajador tenga derecho a prestaciones por desempleo, no es deseable que las agote en su totalidad. Cuanto más se prolongue su situación de desempleo, será más difícil su reincorporación al mercado laboral.

La Estrategia Europea del Empleo contempla estos planes y están también alineados con las herramientas establecidas para alcanzar los objetivos de la Cumbre de Lisboa en materia de empleo. Unida a la recolocación debe ir la creación de empleos alternativos, aun conociendo la dificultad del éxito de estas medidas.

especial atención a los empleados despedidos con más de 45 años, estableciendo una línea de apoyo que facilite su recolocación.

Si finalmente hay que tomar medidas drásticas y hay que realizar despidos, es necesario tener en cuenta que la sensación de justicia es esencial. Se debe empezar por los más responsables de la situación, que suele ser la capa superior de la organización, aunque suponga más costes, también supondrá más ahorros y además permitirá que la pirámide jerárquica se mantenga equilibrada.

Las salidas nunca deben ser indiscriminadas; esto además de injusto es ineficaz, pues puede perder a empleados claves en su organización. El criterio de selección para permanecer debe ser el valor aportado a la empresa y no la edad u otra característica similar.

En el caso de cese de actividad o cierre de una planta, muchas de las anteriores observaciones no son válidas. Sin embargo, también hay una serie de factores que determinan que este proceso no se hace de forma irresponsable:

- En primer lugar, por supuesto, la empresa debe cumplir con todas las obligaciones adquiridas legalmente.
- El cierre debe responder a necesidades reales que afectan a la viabilidad de la empresa y se deben haber agotado las medidas alternativas. Diferenciar entre problemas estructurales y coyunturales.
- De nuevo la comunicación es fundamental. Se debe ser transparente con todos los grupos de interés, especialmente con administraciones públicas, empleados y sindicatos.

- Apostar por un plan de recolocación, con una importante apuesta por la formación como factor dinamizador.

La realidad que se debe corregir

La realidad en muchas ocasiones se aleja de las buenas prácticas anteriormente mencionadas. Las direcciones de trabajo competentes exigen, en muchas ocasiones, casi como única condición para aceptar los expedientes de regulación de empleo, que sean consensuados. Esta condición se cumple en la mayoría de las ocasiones; de hecho, el 89% de los expedientes de regulación de empleo (ERE) es pactado. Pero esta condición hace que en muchos de estos casos prime la inmediatez, pues tanto empleados como empresarios se han centrado en la negociación sólo en valorar la parte económica de la reestructuración, sin debatir ni acordar medidas que faciliten que los empleados despedidos puedan reincorporarse cuanto antes al mercado laboral.

Pero más inadecuadas son todavía las situaciones en las que se realizan como despidos individuales lo que en realidad es un expediente de regulación de empleo. De hecho, en 2008, sólo el 4% de las 999.416 personas que quedaron en paro procedían de expedientes de regulación de empleo con extinción de empleo. Esto pone de manifiesto que la gran mayoría de los despidos son individuales y, por tanto, fuera de los circuitos de intervención de la Administración y de la pertinente autorización administrativa ligada al despido colectivo. Especialmente difícil en este ámbito es la realidad de las PYME.

Una alternativa para corregir la inmediatez de las medidas adoptadas es potenciar la elaboración de planes de acompañamiento social que, con entidad propia, contemplen programas de recolocación y todo un catálogo

El papel de los poderes públicos

Aunque son las compañías las responsables de los cierres y las que deben establecer las medidas preventivas necesarias para una adecuada gestión que evite tener que llegar a esa situación dramática para la empresa, también es importante la implicación de los poderes públicos en estos procesos, potenciando el diálogo permanente, apoyando la formación continua para el empleo y adoptando medidas para evitar y corregir estas situaciones. En muchas de las situaciones será necesaria la tutela de la Administración.

Entre las medidas que la Administración pública puede adoptar para conseguir que los procesos de reestructuración se hagan de forma más responsable, está el establecer condicionantes de permanencia cuando una empresa recibe ayudas públicas; exigir protocolos de actuación con unos mínimos compromisos por parte de la empresa en los tiempos de bonanza económica, exigir a las empresas la elaboración de programas de recolocación en caso de despidos y exigir también que los ERE consensuados entre sindicatos y empleados incluyan planes de acompañamiento social. En muchas ocasiones la legislación está enfocada en las grandes empresas. En las PYME, el desequilibrio entre empresas y trabajadores es más acusado, pues éstos pueden no contar con representantes ni tampoco presencia de sindicatos. Es necesario establecer modelos de arbitraje que ayuden a paliar estas situaciones.

de medidas adoptadas por la empresa, para evitar o reducir los efectos del despido colectivo y atenuar las consecuencias para los trabajadores afectados. Entre otras, el Plan Social debería incluir medidas para la recolocación interna y externa, la reorganización y distribución del tiempo de trabajo, la formación para la adaptación o reconversión y la creación de nuevas actividades y medidas para la reactivación económica. Hasta el momento los expedientes de regulación de empleo presentados en España no han abordado en profundidad las posibilidades que ofrece la realización de un plan de acompañamiento social.

Un caso específico de reestructuración: la deslocalización

En España, y en general en la Unión Europea, el proceso de deslocalización de empresas es un caso de reestructuración relativamente frecuente que responde a decisiones estratégicas de las empresa basadas en una evaluación de sus operaciones y de sus perspectivas a largo plazo en términos de mercados y producción.

Estos procesos pueden ser considerados naturales dentro de la integración económica de la Europa de los 25 hacia la creación de un mercado único. Pero aunque sean movimientos entre países de la propia Unión Europea, estos procesos tienen un alto impacto social en los medios de comunicación, generando un debate sobre la capacidad de un país, región o sector de actividad para crear o mantener empleo.

Aunque tradicionalmente se ha relacionado este tipo de procesos con la reducción

de costes laborales, la importancia de este factor se ha demostrado sólo relativamente, puesto que dichos costes pueden variar en el tiempo. Siempre con el enfoque de fondo de la búsqueda de una mayor competitividad, otros factores son también cada vez más determinantes a la hora de elegir un nuevo emplazamiento:

- La disponibilidad de trabajadores con la formación necesaria para la actividad de la empresa.
- La logística.
- La legislación laboral.
- Los asuntos medioambientales.
- La proximidad a mercados emergentes de rápido crecimiento.
- La estabilidad política y económica de los países.

Todo lo referido anteriormente como buenas prácticas sigue siendo válido para estos casos, pero es especialmente importante incidir sobre lo necesario de un correcto análisis para que, si se llega a tomar esta decisión, responda a necesidades reales. La experiencia demuestra que no siempre las deslocalizaciones han respondido a las previsiones empresariales realizadas.

En algunos casos al trasladar una planta de un país a otro, las previsiones han fallado porque se ha producido una bajada en la deman-

da. En otros, el traslado se hizo buscando un país de alta cualificación y bajos costes, pero esa perspectiva se vio frustrada en breve espacio de tiempo. Por ejemplo, los países bálticos (Estonia, Lituania y Letonia), después de su ingreso en la Unión Europea en 2004, han subido significativamente su nivel de vida y consecuentemente sus rangos salariales.

Otra expectativa de la empresa que se puede ver frustrada es la de la capacitación. Aunque en los estudios identifiquen un nivel de educación aceptable para la demanda de mano de obra que se va a producir, puede que a la hora de realizar las contrataciones se detecte una falta de experiencia y capacidad laborales, que condicionen la productividad.

En estos procesos de deslocalización no es fácil determinar cuál es el balance neto de empleo; en cualquier caso, en el país donde se cierra la planta, la empresa puede buscar soluciones alternativas, como es potenciar otras áreas de la empresa. Fundamentalmente, en los países de origen son las áreas de innovación y desarrollo y de *marketing* las que pueden incrementar el valor aportado a la compañía. Una vez más, la recolocación aparece como clave. Algunos países de la Unión Europea, especialmente los países nórdicos (Finlandia, Noruega y Suecia), han sido capaces de realizar estos procesos con mayor éxito, priorizando la rápida reincorporación al mercado laboral por encima de las compensaciones económicas asociadas a los despidos.

RSC y reestructuración de empresas

Alberto Pérez García

DIRECTOR GENERAL DE LA FUNDACIÓN ALTEDIA CREADE

La RSC pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, prestando especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de los procesos productivos. La RSC contribuye al mejoramiento social, económico y ambiental, persiguiendo, mediante la práctica empresarial, un equilibrio entre dichos aspectos, yendo más allá del mero cumplimiento de la legislación y constituyendo un elemento esencial del Modelo Social Europeo.

La RSC debe aunar eficacia empresarial con eficacia social. Las principales responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad pasan, entre otras, por procurar la continuidad de la empresa y respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y la salud laboral, y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.

El Parlamento Europeo, en su Resolución del 13 de marzo de 2007, señala que la RSC debe abordar nuevos temas, tales como el aprendizaje a lo largo de la vida, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la inclusión social, el desarrollo sostenible y la ética, de manera que sirva como un instrumento adicional para la gestión del cambio industrial y las reestructuraciones.

La reestructuración de empresas

Entre los criterios que las empresas deben respetar si desean afirmar que son responsables, su primera obligación es velar por sus trabajadores, evitando o disminuyendo el impacto social de sus decisiones en la gestión del cambio.

Las reestructuraciones de empresas son cada vez más independientes de la situación de crisis empresarial, por lo que sería deseable que los procesos de reestructuración se afrontaran más con gestión y menos con dinero, consiguiendo que el expediente de regulación de empleo (ERE) pierda protagonismo y lo gane el plan de acompañamiento social.

La reducción de plantillas es la fórmula más socorrida por parte de las empresas españolas para hacer frente a los problemas. El despido sin alternativas parece la única solución, o la más sencilla, para resolverlos. Lo volvemos a observar en la actual situación de crisis, donde la avalancha de despidos no respeta edad, conocimientos o posición en la empresa.

Señalar, no obstante, que cuando se habla de reestructuración de empresas o de despidos todo el mundo piensa en los ERE, cuando en 2008 sólo el 4% de los casi un millón de los nuevos desempleados respondía a una extinción de contrato vía ERE, que en el 93% de los casos habían sido pactados por la empresa y los representantes de los trabajadores y autorizados por la autoridad laboral.

Buenas prácticas en materia de reestructuración de empresas

Las “buenas prácticas” en materia de reestructuración de las empresas necesitan de inversión en tiempo y dinero. Por ello, las partes implicadas en estos procesos –empresa, representantes de los trabajadores y autoridad laboral– deben superar la “práctica habitual” que, en general, suele reducirse a tratar de “resolver el problema” cuanto antes y como sea.

Partiendo de las dos características singulares del mercado de trabajo español, atomización empresarial y bajo índice de formación de los trabajadores, es preciso tratar de preservar al máximo los puestos de trabajo. Evitar el despido fácil y ofrecer a los que, finalmente, vean extinguido su contrato, herramientas para acortar los plazos de su reincorporación al mercado de trabajo.

Este cambio de cultura requiere trabajar en dos direcciones: facilitar la flexibilidad interna en las empresas, en el marco de la negociación colectiva; y aprovechar la formación profesional para conseguir la máxima polivalencia funcional de las plantillas. Avanzar en esa dirección facilitará a trabajadores y empresas alternativas para hacer

frente a las circunstancias adversas con el menor número de bajas.

El plan de acompañamiento social (PAS)

Si las medidas de flexibilidad interna puestas en práctica no bastaran para evitar el ERE y la extinción de contratos, antes de llegar a esta última opción debe ofrecerse a los afectados un PAS que contemple en primera instancia alternativas de empleo dentro de la empresa, grupo de empresas o proveedores. Agotada esta posibilidad, se debe garantizar a los trabajadores despedidos, como medida obligatoria, un programa de recolocación que les ayude en la búsqueda de un nuevo empleo.

Un verdadero PAS conllevaría modificar el RD 43/1996 para ampliar sus medidas y beneficiarios, asegurando:

- Que la autorización administrativa para los despidos colectivos sea obligatoria para las empresas de más de 20 trabajadores (en vez de 50 como hasta ahora).
- Que el PAS contemple medidas internas de recolocación y, agotadas éstas, externas mediante un progra-

ma de recolocación; y que esta exigencia sea condición obligatoria para autorizar un ERE por la autoridad laboral.

- El derecho al PAS para los trabajadores mayores de 45 años que pierdan involuntariamente su empleo, independientemente del sector y del tamaño de la empresa en la que trabajen.

Los costes de las medidas externas de recolocación correrían a cargo de la empresa que despide. En caso de insolvencia, se acogería a un fondo creado con el 10% de la cantidad que en los presupuestos anuales del SPPE-INEM se dedican al pago de prestaciones por desempleo.

Con ello se incentivarían las políticas activas de empleo, ya que los primeros meses en situación de desempleo son cruciales para realizar el máximo esfuerzo por la reincorporación al mercado de trabajo, mediante acciones de recolocación. Se evitaría así la cronificación del paro, y mediante la pronta inserción laboral de los desempleados, se lograría que éstos recuperasen su condición de ciudadanos de pleno derecho.

4.4. La gestión del ahorro

Universalización de los servicios bancarios... con una creciente complejidad

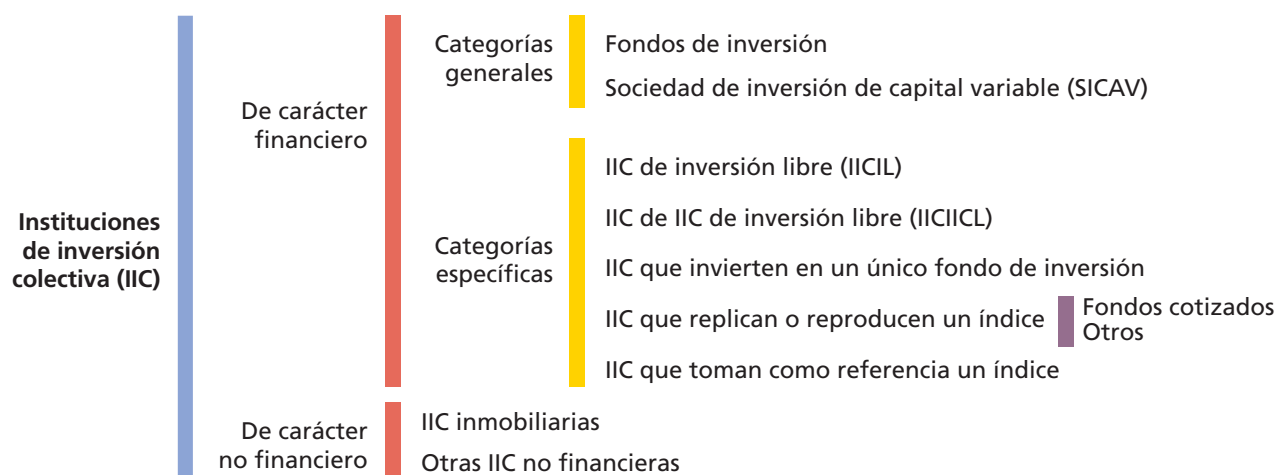
La actual crisis financiera, que afecta al sector de la banca desde 2008 y que ha alterado la gestión del ahorro y de las inversiones, tiene una característica clave, su universalidad. No sólo en términos geográficos, sino también en términos de clases y grupos sociales. Sirva para ilustrarlo que a diferencia de lo que ocurrió en otra gran crisis como la del 29, los que han visto afectados sus ahorros en la bolsa en esta ocasión son muchos más ahorradores, porque en los años treinta, y prácticamente hasta los setenta, sólo el 5% de la población de las economías avanzadas tenía en su patrimonio acciones. Sin embargo, en 2009 ese porcentaje es del 48% (ya sea directamente o indirectamente a través de vehículos financieros como los fondos de inversión).

España es un claro ejemplo de esta universalización. Según la Encuesta Financiera de las Familias (EFF) del Banco de España (2002-2005), el 96,5% de las familias posee algún tipo de activo financiero. Pero no sólo ha aumentado el número de ahorradores, sino también la cantidad de dinero invertido y ahorrado. Los activos financieros de las familias españolas han pasado de poco más de 211.000 millones de euros en 1985 a superar los 1,7 billones de euros en 2008, incluso a pesar de que la mayoría del ahorro se ha destinado a la adquisición de la propia vivienda y que en 2008 se ha producido una reducción del ahorro financiero.

En estos últimos 24 años también ha cambiado la composición de los activos financieros de las familias, tendiendo activos de mayor riesgo. Si en 1985 el 65% del ahorro financiero familiar eran depósitos bancarios

Gráfico 1

Tipos de instituciones de inversión colectiva según sus inversiones



Fuente: Características generales de las instituciones de inversión colectiva. INVERCO, 2008.

y cuentas corrientes y en el tercio restante destacaban sobre todo la renta fija (8%) y la renta variable (12%), en 2008, sin embargo, sólo el 41% del activo financiero de las familias era en depósitos bancarios y efectivo, según el Informe Financiero de las Familias de INVERCO. Aproximadamente un 50% se destina a inversiones en acciones y fondos de inversión. La renta fija apenas supone ya el 2% del total de los activos financieros.

En líneas generales, las acciones, los fondos de inversión tradicionales o la renta fija son productos que están bastante asumidos por los inversores, existiendo una conciencia genérica de los riesgos asumidos, sin que esto quiera decir que sus particularidades sean realmente conocidas. Sin embargo, los nuevos productos, como los instrumentos estructurados, los *hedge funds* o las hipotecas inversas, presentan serias dificultades de comprensión para el público, lo que puede suponer la generación de expectativas no ajustadas a la realidad. Para ilustrar la creciente variedad y complejidad de los productos financieros, baste como ejemplo la clasificación de las instituciones de inversión colectiva (Gráfico 1).

También la información disponible ha aumentado en volumen y complejidad. Esto dificulta que cualquier inversor no especialista pueda procesar adecuadamente la información. De hecho, la gran diversidad de fuentes puede llegar a abrumar y confundir a los inversores e impedir que lleguen a conclusiones correctamente fundamentadas.

De acuerdo con los estudios realizados por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), existe entre los usuarios de los productos de ahorro financiero un déficit en los conocimientos necesarios para evaluar los riesgos de sus inversiones, una importante falta de planificación y de formación financiera para interiorizar y manejar la información que se les proporciona. Más aún, aunque la formación gracias a Internet está más accesible que nunca, los jóvenes integrantes de la Generación Y (jóvenes entre 18 y 24 años), no presentan mayores niveles de educación financiera que las generaciones precedentes, mostrando además un mayor desinterés y desconfianza en relación con los temas financieros.

Los estudios realizados por la OCDE resaltan que los ciudadanos se sienten, en general, más capacitados en materia financie-

“La actual crisis probablemente ha supuesto también una cura de humildad para los profesionales del sector que, en su mayoría, han debido reconocer su falta de capacidad de anticipación a la crisis en la que actualmente está inmersa la economía”.

David Cano

Director general de Afinet Global. AFI

ra de lo que realmente están y que sobrevaloran sus conocimientos de conceptos como inflación, interés compuesto o diversificación del riesgo.

El sector más castigado por la falta de confianza

El sector financiero, que tiene entre sus clientes a la práctica totalidad de la población, ha sido uno de los que ha sufrido una mayor pérdida de confianza. Especialmente en lo que se refiere a los productos relacionados con la gestión del ahorro. Son varios los factores que han contribuido a generar desconfianza entre usuarios y entidades:

- El primero de ellos ha sido la frustración de las expectativas depositadas en los productos de ahorro, que no se han visto cumplidas. Nos encontramos frente a un problema de asimetría de información. Aunque es inevitable que la información no sea la misma, las entidades financieras deberían haber realizado un mayor esfuerzo para que los clientes pudieran conocer mejor y decidir de forma responsable sobre sus inversiones.
- Otro factor relevante ha sido la percepción de la opinión pública de que la élite financiera tiene inmunidad ante sus propios errores.
- Los métodos de resolución de conflictos aplicados por los bancos en España en los que el defensor del cliente es una figura vinculada a los bancos, aunque sea fuera del organigrama, es otro de los factores señalados por las asociaciones de consumidores como generadores de desconfianza.
- También cabe señalar como factor relevante la falta de capacidad ejecutiva de los

órganos supervisores en algunos ámbitos, como son la resolución de conflictos entre usuarios y entidades u otras normas sancionadoras.

No faltan las voces que se han alzado reclamando una mayor regulación tanto en España como en el resto del mundo. Emilio Ontiveros, catedrático de la Universidad Autónoma de Madrid, afirma que la primera de las lecciones de la crisis es que a las finanzas no se las puede dejar solas: las regulaciones son importantes y la desregulación ha de limitarse, entendiendo que la actual crisis ha demostrado lo insuficiente de la autorregulación para las entidades financieras.

En términos parecidos se ha expresado Martin Wolf desde su tribuna del *Financial Times*, el cual incide en que, aunque sea una solución imperfecta, una mayor regulación es necesaria tanto para mejorar la operativa del sistema como, y aunque esto sea más debatible, una mayor supervisión de las entidades que abandone la premisa de que éstas son plenamente conscientes de las consecuencias de sus estrategias y comportamientos. Apunta como ejemplo para sostener esta afirmación la concesión de créditos por el 100% del valor de tasación de la vivienda, confiando en la no caída de los precios.

“A las finanzas no se las pueden dejar solas: las regulaciones son importantes y la desregulación ha de limitarse”.

Emilio Ontiveros
Presidente de Analistas Financieros Internacionales y Catedrático de la UAM

Aprender del pasado

No es aventurado vaticinar que habrá novedades en la regulación que afecta a las entidades financieras y a la gestión del ahorro. Los propios informes de la Unión Europea apuntan a la necesidad de garantizar que el marco regulador tenga en cuenta casos específicos como los de pasivos de pensiones, de forma que el ahorro de larga duración esté cubierto por un nivel suficiente de inversiones en acciones, pero esas nuevas normas deben ser introducidas de forma adecuada, evitando, por ejemplo, generar distorsiones en los mercados financie-

ros. Por otro lado, sería deseable que la regulación tendiese a estandarizar la información sobre los distintos productos de forma que fueran comparables riesgos y rentabilidades.

Más allá de las modificaciones en la regulación que se puedan producir, para todos los actores del sistema financiero es el momento de aprender de los errores y sentar las bases para un futuro en el que la gestión del ahorro sea más responsable. No se trata de buscar culpables para la actual situación, pues la responsabilidad se reparte entre todos: entidades financieras, regulador, usuarios y entidades supervisoras. Todos han cometido errores que en mayor o menor medida han contribuido a la actual falta de confianza.

Las asimetrías de información entre entidades y clientes de la industria de los servicios financieros han situado a éstos en una situación inicial de desprotección. Las asimetrías tienen su origen, en parte, en la complejidad de los productos y las carencias formativas entre buena parte de la población para tomar decisiones financieras responsables. Para corregir esta situación se deben generar en las entidades unos nuevos deberes de transparencia que se corresponden a unos nuevos derechos de los clientes. Más aún, las entidades financieras deben promover entre sus clientes que ejerzan dichos derechos.

La RC como respuesta para regenerar la confianza

La RC de las entidades financieras debe ser uno de los ejes fundamentales en los que apoyarse para recuperar la confianza perdida. Debe, por tanto, potenciarse de forma que se convierta, y así sea percibida por los grupos de interés, en un instrumento real de gestión alejado de las actividades de *marketing* y publicidad.

La palabra clave que aparece en la RC de las entidades financieras es transparencia. La transparencia es de hecho la característica más demandada para todos los productos de inversión que se ofertan en el mercado, y es el camino para corregir las asimetrías en la información y para lograr que la información adecuada llegue a los inversores.

Por otro lado, en los ámbitos donde hasta ahora estaba primando la autorregulación, las entidades deberán fomentar paula-

La regulación de los servicios de analistas y asesores financieros

Uno de los papeles claves en el sector del ahorro es de los analistas y asesores financieros. Para los inversores deben ser una fuente muy importante de información procesada y confiable. Para ello se debe evitar la existencia de conflictos de interés que interfieran en la objetividad de su análisis. Esto no ocurre cuando un analista asiste a la vez a actividades de intermediación de valores para minoristas, actividad por cuenta de la entidad, y aseguramiento y colocación de emisiones.

Los reguladores americanos desde principios del año 2000 se mostraron especialmente sensibles a la aparición de posibles conflictos de interés en estos profesionales y con las posibles injerencias de otros departamentos. Así, por ejemplo, abogaron por la creación de “murallas chinas” entre los analistas de los departamentos que diseñan las estrategias corporativas y de banca de inversiones. Por ejemplo, el personal de estos departamentos de estrategia tenía prohibido:

- Ejercer cualquier influencia o control sobre la remuneración de los analistas.
- Vincular la remuneración de los analistas a proyectos específicos de banca corporativa.
- Revisar, e incluso comentar, cualquier informe de análisis en curso.
- Influir en las opiniones de los analistas sobre cualquier compañía cubierta por ellos.

A partir de estas experiencias previas del mercado estadounidense y de los estudios realizados por IOSCO (International Organization of Securities Commissions), la Unión Europea estableció que cualquier medida regulatoria debía perseguir tres objetivos fundamentales:

- La correcta gestión de los conflictos de interés personales del analista.
- La protección del analista frente al ejercicio de influencia indebida.
- La búsqueda de posibilidades de financiación de la actividad, de tal forma que no se pervirtiera su contenido.

De esta forma se elaboró la Directiva MiFID (2004/39/EC), relativa a los mercados de instrumentos financieros, y su posterior desarrollo en cada país de la Unión Europea, enfocada entre otros ámbitos a regular los requisitos organizativos y condiciones de funcionamiento de las empresas de servicios de inversión y la Directiva contra el Abuso de Mercado.

La fecha de estas regulaciones muestra la concienciación existente, previa a la crisis, de la complejidad y criticidad de estos servicios para asegurar un flujo de información, adecuado, riguroso y puntual entre los inversores y participantes de los mercados, para que actúe de esta forma como motor de confianza. El seguimiento de estas normas y su adaptación a las nuevas realidades es un paso necesario para recuperar dicha confianza.

Fuente: El análisis financiero y las normas de conducta: el recorrido regulatorio hasta la MiFID.

Ester Martínez Cuesta.

Directora de Relaciones Internacionales de la CNMV

tinamente la aplicación de la corregulación, es decir, aumentar el diálogo con los grupos de interés de forma que éstos puedan participar y aportar sus opiniones a la hora de definir las políticas que les afecten de las entidades financieras.

Los principales desafíos de la RC de las entidades financieras relacionados con la gestión del ahorro son:

- Alfabetización y educación financiera.

- Protección del cliente.
- Calidad y resultados de los servicios prestados.
- El envejecimiento de la población y sus consecuencias, especialmente las relacionadas con los programas y fondos de pensiones y productos relacionados con la sanidad.

“En 2010, dos tercios de todos los activos de inversión puede que estén controlados por hogares cuyos miembros se encuentren por encima de los 55 años”.

Report on the implication of ageing on financial markets. Financial Services Committee's de la Unión Europea

La respuesta a los desafíos planteados

Es posible que se desarrolle una nueva regulación sobre las reglas de comercialización y la regulación de la publicidad financiera, pero las entidades financieras pueden adelantarse y dar respuestas a los clientes que restauren la confianza en los mercados. Estas medidas articuladas deben responder a los retos enun-

Educación financiera

“Es el proceso por el que los inversores y consumidores financieros mejoran su comprensión de los productos financieros, conceptos y riesgos y, a través de la información, la enseñanza y/o el asesoramiento objetivo, desarrollan las habilidades y confianza precisas para adquirir mayor conciencia de los riesgos y oportunidades financieras, tomar decisiones informadas, saber dónde acudir para pedir ayuda y tomar cualquier acción eficaz para mejorar su bienestar financiero”.

Definición de la OCDE

Plan de Educación Financiera 2008-2012

El plan elaborado por la CNMV y el Banco de España tiene como objetivo mejorar la cultura financiera de la población, de forma que los ciudadanos estén en condiciones de afrontar el nuevo contexto financiero con suficiente confianza. El objetivo debe entenderse a medio y largo plazo, especialmente en lo que se refiere a introducir la educación financiera dentro del sistema educativo, que supondría el cambio más significativo, al incidir sobre reformas estructurales.

Pero al margen de las medidas relacionadas con el sistema docente que darán sus frutos en las próximas generaciones, el plan prevé poner en marcha una serie de mecanismos dirigidos a la población adulta.

Para alcanzar el objetivo general es preciso, como paso previo, que los ciudadanos adquieran conciencia de la necesidad de mejorar su formación financiera, combatiendo la idea de que las finanzas son inaccesibles y deben dejarse en manos de los profesionales. Es necesario transmitir que la gestión de la economía personal es una responsabilidad indelegable para la que es necesario estar preparado.

Se han definido dos grandes tipos de canales de acceso a los diferentes segmentos de población: generales, que incluyen los medios de comunicación e Internet, y específicos, con una atención adaptada a las necesidades de cada grupo, entre los que al margen del sistema educativo estarían también los centros de trabajo, las asociaciones profesionales, los centros de mayores y otras asociaciones por grupo de población.

El plan está dividido en cuatro fases. La primera, que se desarrolló durante 2008, fue la planificación y puesta en marcha y comenzó formalmente con la creación del grupo de trabajo encargado de su diseño y ejecución. Actualmente nos encontramos en la segunda fase, la de desarrollo, que abarca los años 2008-2009, durante la que se pondrán en marcha las diferentes líneas de actuación del plan de acuerdo con el orden de prioridades establecido. Estas líneas de acción son:

- Colaboración con las autoridades competentes en materia educativa.
- El Portal de Educación Financiera.
- Elaboración de materiales y actuaciones divulgativas.
- Alternativas para el seguimiento y evaluación de la efectividad de las políticas aplicadas.

La tercera fase es la de consolidación y ampliación (2009- 2010), en la que se hará un esfuerzo para la mejora y actualización de los programas y contenidos formativos puestos en marcha. Por último, la cuarta fase, la de adaptación (2011-2012), tendrá lugar tras analizar la efectividad de las medidas adoptadas y se decidirá la adaptación, refuerzo o sustitución de las políticas y acciones emprendidas.

ciados anteriormente e integrar la RC en la toma de decisiones. A continuación, se indican las líneas de trabajo sobre las que las entidades financieras deben construir los instrumentos de ahorro del futuro.

Innovación financiera sostenible. Las entidades pueden y deben innovar en los productos que ofrecen a sus clientes, pero dichos productos deben responder a las necesidades de los clientes y no sólo al de las propias entidades.

Productos más simples. Los productos financieros deben tender a una mayor sencillez en la presentación que se hace a los usuarios, de forma que éstos puedan entender claramente los riesgos asociados a la rentabilidad ofertada. De hecho, sería deseable que existiera un mayor control sobre los riesgos de los distintos productos de ahorro y que los informes de riesgos que las entidades presenten a sus clientes sobre los distintos productos conllevaran algún tipo de obligación contractual.

Compromiso con la educación financiera. La educación financiera no trata de formar expertos, sino de informar y concienciar sobre conceptos clave poco implantados como el de la planificación financiera o para corregir peligrosas tendencias que se pueden dar en la población, como ha sido el sobreendeudamiento en los últimos años. Es básico transmitir las nociones necesarias para asimilar y utilizar la información. La educación financiera adquiere una creciente importancia en un contexto en el que los mercados financieros son crecientemente complejos y en el que los hogares asumen una mayor responsabilidad y riesgo en sus decisiones financieras. Este asunto es especialmente relevante en el contexto actual, donde la crisis en los mercados ha provocado una sustancial pérdida de riqueza entre los partícipes en instituciones de inversión colectiva y planes de pensiones.

Sistema más transparente. El objetivo debe ser que la información regulada de los fondos de inversión recoja los datos verdaderamente relevantes para el inversor en formato reducido y con un lenguaje claro y sencillo, que permita su comprensión por parte de los inversores. Más aún, sería deseable que para los productos comparables y sustitutivos, la regulación sobre los requisitos de información fuera coherente, de forma que se homogeneizasen las normas que afectan a productos regulados por las normas de mercados de valores con las normas de los productos de seguros y bancarios de ahorro e inversión.

Caja Navarra y su apuesta por la transparencia en la información: la Banca Cívica

Caja Navarra ha apostado por un nuevo modelo de relación con sus clientes sobre el que desarrollar su estrategia de RC. Este modelo pasa por la mayor transparencia posible en sus relaciones con ellos: así, Caja Navarra informa a sus clientes de cuál va a ser el beneficio de la caja con cada producto y más aún, informa a cada cliente de cuánto va a ganar ese año gracias a él.

Su compromiso por encima de todo es que sus clientes puedan tomar decisiones conscientes e informadas, por eso incorpora en la información de cada producto la ficha elaborada para él mismo por la CNMV; además, ha acometido la tarea de traducir los contratos a un lenguaje menos técnico, que sea más comprensible para la mayoría de los clientes.

Ha creado instrumentos para que los clientes puedan decidir sobre las inversiones en las que va a participar la caja. Para que estas opiniones estén lo más fundamentadas posibles, les explica cuál es el balance de la caja y dónde están invertidos los fondos de la entidad.

El futuro de la RSC en las cajas de ahorros

David Pérez de Ciriza
RESPONSABLE DE RSC DE CAJA NAVARRA

El futuro de la RSC en las cajas de ahorro y en el mundo empresarial en general vendrá determinado por el lugar que ocupe en la estrategia de las compañías. Si es algo perimetral, ajeno al núcleo del negocio, sin duda en estos tiempos de crisis terminará desapareciendo ante el recorte de partidas presupuestarias. Esto me parecería un grave error, ya que, a mi juicio, la RSC aplicada a la estrategia en todos los niveles y ámbitos de actuación de las cajas de ahorros (gobierno corporativo, desempeño social, económico, ambiental, laboral, y obra social) es la expresión actualizada y moderna de nuestros fines fundacionales de servicio a la comunidad, promoción del ahorro y del desarrollo económico y social de los territorios donde operamos.

En este difícil período que atraviesa la economía española, el modelo institucional y financiero único de las cajas de ahorros, pese a su clara vocación social, no ha sido percibido en general como un refugio seguro y diferenciado del resto del sector financiero al que acudir en tiempos de turbulencias, como sí que ha ocurrido en otros países con fuerte presencia de las cajas, como es el caso de las Sparkassen en Alemania, cuya aportación en términos de obra social, por cierto, es muy inferior a los más de 2.058 millones de euros invertidos por las cajas españolas en 2008, que nos sitúan a la cabeza de la inversión social privada en todo el mundo.

Hemos de preguntarnos las razones por las que, contando con un modelo diferencial con una oportunidad de liderazgo imponente ante demandas de mayor responsabilidad social en el sector financiero, éste no se ha ejercido, en términos generales, y aún menos no ha sido percibido con total claridad por la sociedad. Desde Caja Navarra, nuestra respuesta a esta pregunta y nuestra apuesta de diferenciación se llama Banca Cívica. Banca Cívica es sinónimo de RSC como núcleo del negocio, orientada a todos los grupos de interés, y especialmente al cliente.

De este modo, cuando todavía no habían surgido con fuerza las demandas de mayor transparencia en el sec-

tor financiero, Caja Navarra desarrollaba su estrategia basada en valores de RSC (transparencia total y participación ciudadana). Y es que ya en 2004 se tomó la iniciativa de promover que fueran los clientes quienes decidieran el destino de la obra social. Esta renuncia a decidir por parte de los órganos de gobierno sobre un gran presupuesto (más de 50 millones de euros distribuidos en 2008, por ejemplo) es el auténtico germen de la redefinición del modelo de negocio, que nos ha permitido crecer de forma eficiente y mejorar nuestra posición competitiva en el sector basándonos en la creación de comunidades sociales activas, solidarias y participativas.

Tras tomar una decisión tan radical en términos de interacción con nuestros clientes, Caja Navarra ha ido definiendo su propio itinerario en RSC sobre la base de una estrategia de diferenciación e innovación social claramente definida. Hasta hace poco, parecía imposible compartir con los clientes la información más sensible de las entidades: cuánto gana la caja con cada uno de ellos, cuál es su aportación exacta a los proyectos sociales que han decidido apoyar, o permitir que sean ellos los que decidan qué se debe financiar con el dinero que tienen en CAN. Sin embargo, estas decisiones han sido pasos naturales que se han tomado para implantar relaciones de equidad con ellos, y que en último término han supuesto una identificación por valores y una mayor vinculación de nuestros clientes, que se ha traducido, tal como se pretendía, en un incremento del negocio y del beneficio empresarial.

Al mismo tiempo, y en paralelo, la RSC, entendida como parte esencial de la estrategia, nos ha permitido trabajar y mejorar en todos los campos de gestión de la entidad, anticipándonos, por ejemplo, a las peticiones de profesionalización máxima de los órganos de gobierno.

Con el ejemplo de CAN, he pretendido mostrar cómo la RSC implantada en la estrategia de las cajas (cada una según su propio itinerario y acciones guía), si nace desde los órganos de gobierno y “empapa” a toda la organiza-

ción, no sólo tiene futuro, sino que es el futuro en una sociedad que cada vez demanda más transparencia y cauces de participación a las instituciones financieras, y

que es una expresión actualizada de un modelo de negocio diferencial que hemos de conservar por ser tan necesario en estos momentos como lo fue en sus orígenes.



Conclusiones

*“El pesimista ve peligro en cada oportunidad;
el optimista, por el contrario, ve una oportunidad
en cada peligro”*

Winston Churchill

*“La dificultad no está tanto en desarrollar nuevas
ideas como en conseguir escapar de las antiguas”*

John Maynard Keynes

El informe de este año no ha podido obviar la crisis económica que afecta a todos los ámbitos del mundo empresarial, y que también condiciona la realidad de la RC en España. Ante esta circunstancia se han analizado los interrogantes que han surgido sobre el camino recorrido hasta ahora por la RC, los retos y oportunidades que puede suponer para la RC un contexto como el actual y los factores que determinarán las estrategias y acciones de las empresas en este ámbito. De hecho, el subtítulo del Informe 2008, *La confianza social en las empresas españolas*, incidía en uno de los factores clave que, por su rápido deterioro, ha condicionado no sólo la RC, sino toda la actividad de las empresas y su entorno en el último año.

Ya ha quedado dicho en los informes de años anteriores que las compañías para prosperar y ser longevas, es decir, sostenibles en el tiempo, necesitan una gestión inteligente capaz de levantar la vista de la cuenta de resultados. Pero el riesgo actual reside en que los gestores caigan en la tentación de mirar exclusivamente la cuenta de resultados, cerrando los ojos y los oídos a lo que pasa en el exterior. Nada más alejado del camino necesario para recuperar la confianza, que exige un esfuerzo de trabajo conjunto con el resto de empresas del sector, reguladores, proveedores, clientes y, por supuesto, empleados, orientado a construir empresas que sean comunidades.

Sigue siendo, por tanto, un reto fundamental para la RC, como ya lo era en 2007, su arraigo en la gestión de las compañías. La RC permanentemente perseguida por la sombra de ser una moda empresarial o un aditivo meramente cosmético de las compañías a sus estrategias de negocio, saldrá reforzada de la crisis en la medida en que más compañías pasen del dicho al hecho y sean capaces de mostrar, dedicando recursos eco-

nómicos y humanos al desarrollo de la RC y obteniendo réditos como consecuencia, que la RSC funciona.

De hecho, en un contexto económico como el actual, las compañías eliminan todas aquellas cosas que les resultan prescindibles. La supervivencia, por lo menos por el momento, de la RC a la actual crisis indica que cada vez más empresas integran la RC en su modo de entender la compañía, lo que a la larga debe implicar una mayor presencia en las agendas de la alta dirección de las compañías y unos planteamientos más innovadores. Para otras que se encuentran todavía un paso más atrás en sus planteamientos, queda al menos la esperanza de que al demostrarse la fortaleza presentada por este enfoque, se animen a replantear sus enfoques.

Sin embargo, no todo son buenas noticias para la RSC en el informe que ahora concluye. La crisis económica tiene entre sus causas el alejamiento de los gestores de entidades bancarias de los ideales de la gestión responsable, tentados por el irresistible atractivo del rápido crecimiento de las cuentas de resultados, pero ante los cuales las medidas de prevención y protocolos necesarios para evitar malas prácticas se mostraron ineficaces. Una consecuencia que se antoja cercana en el tiempo es una mayor regulación en torno a la transparencia sobre las actividades de las empresas y el destino de sus inversiones. Confianza y transparencia deberán ir unidas en el objetivo común de la reactivación de la economía.

La credibilidad se recupera a través de hechos contrastados

La crisis de confianza existente invita a las empresas a ser especialmente cautas en sus comunicaciones corporativas y especialmente en las relacionadas con la RC. Pues aunque según los expertos consultados en la encues-

ta realizada por Fundación Alternativas el clima de opinión sigue siendo favorable para las empresas españolas por su aportación a la sociedad, la confianza en las comunicaciones provenientes de las empresas se ha reducido en el último año, de acuerdo con fuentes como Edelman Trust Barometer o *Harvard Business Review*. No se puede perder de vista que el agente empresarial más afectado por esta pérdida de credibilidad es la alta dirección de las compañías.

Tal como se describe en este estudio, la recuperación de la confianza perdida será uno de los aspectos que tendrá una mayor relevancia a la hora de superar la crisis económica actual, ya que es el factor imprescindible para la realización de transacciones comerciales. Es el momento de potenciar la gestión de la RC internamente y dejar que los resultados hablen por sí mismos, alejándola más que nunca de posibles campañas de *marketing* o de imagen que pudieran ser malinterpretadas o incluso tener un efecto contraproducente.

Como ya se ha dicho, lo superfluo tenderá a ser eliminado, así que la planificación estratégica de las acciones en esta materia se convertirá en imprescindible, tanto para que la RC no caiga en el olvido, como para que los informes públicos de las compañías en estas materias tengan un hilo argumental creíble y alejado de discursos efectistas. Esta credibilidad se verá reforzada si en dichos planes se incluyen objetivos cuantitativos medibles y se adopta una total transparencia en cuanto a su comunicación.

En el presente informe se ha incorporado un nuevo instrumento para evaluar la implantación de la RSC entre las compañías españolas, el Monitor Ibex 35, que trata de analizar la incorporación de la RSC a los organigramas corporativos de las grandes compañías españolas, su posicionamiento en el negocio y trata de averiguar tendencias futuras de la RSC en España.

Los resultados del Monitor Ibex 35 Sustainability indican que la RSC tiene una importancia cada vez mayor entre las grandes compañías españolas. Así lo prueba el incremento progresivo de los departamentos encargados de gestionar la RSC o el incremento en el número de compañías que elaboran información en estas cuestiones. Sin embargo, la implantación de los mencionados planes estratégicos de RC, que se antojan fundamentales para optimizar el desempeño del

conjunto de la empresa, todavía no es mayoritaria, sólo el 55% cuenta con un plan definido y aprobado al máximo nivel. Falta todavía camino por recorrer para pasar del dicho al hecho, aunque en España podamos presumir de algunas de las mejores prácticas en esta materia.

Iniciativas sectoriales, la seguridad de la manada

El informe incorpora por segundo año consecutivo una encuesta a expertos en materia de RC, que ha sido modificado ligeramente con cuestiones referentes a la influencia que la actual situación económica ejerce sobre el papel de la RC y el papel que ésta desempeña en las compañías españolas.

En los resultados de esta encuesta se puede apreciar como la pérdida de confianza no ha afectado a todos los sectores por igual. Mientras que las empresas de suministro de aguas y servicios básicos alcanzan un grado de confianza del 77%, el estallido de la burbuja inmobiliaria en España ha causado que los sectores de la construcción y el inmobiliario sean los que gocen de un menor nivel de confianza. El sector financiero, sector que es percibido como el principal responsable de la situación económica actual, y que deberá ser el artífice de la esperada recuperación y de la nueva economía que surja tras la crisis, sufre una elevada desconfianza. El Edelman Trust Barometer en esta misma línea indica que el sector de la banca ha sido el que ha sufrido un descenso más brusco del nivel de confianza, con un descenso de 11 puntos porcentuales, lo que es síntoma de que la opinión pública identifica al sector bancario como parcialmente culpable del actual contexto económico.

Esta realidad se combina con un entorno que presumiblemente va a reaccionar con un aumento de la regulación y con unos estándares cada vez más exigentes, implantados cada vez más desde una perspectiva global. Así lo indica, por ejemplo, la presentación en la reunión del G-8 del Global Standard, una iniciativa nacida a principios de 2009, que tiene como objetivo desarrollar unos principios y estándares comunes sobre el comportamiento apropiado, la integridad y la transparencia en el ámbito empresarial y financiero.

Además, si en algún ámbito el escrutinio se ha intensificado de forma más notable, ha sido en el de los mercados de capitales, donde un creciente número de inversores ha

identificado que las prácticas de las compañías en cuestiones de orden ético, ambiental y social son indicadores relevantes acerca de la calidad de la gestión y gobierno de la empresa cotizadas. En estos momentos, el 42% de los mayores institucionales europeos adoptan ya criterios relacionados con la integridad, el buen gobierno o la RC para construir sus carteras de inversión en renta variable²¹.

Ante este entorno, las empresas deben aunar esfuerzos e impulsar actuaciones sectoriales que fortalezcan su posición frente al resto de la sociedad y articular respuestas ante las nuevas exigencias a las que se enfrentan. De esta forma las soluciones podrán ser más innovadoras y a la vez requerir menos recursos por parte de las distintas empresas que, sin embargo, avanzarán en el largo camino de recuperar la confianza.

Los sectores analizados buscan formas avanzadas de colaboración

Al igual que el año anterior, el informe de este año aborda los riesgos empresariales relacionados con tres sectores, incluyendo como novedad destacable la inclusión del significado de la RSC en las PYME. Además, se hace una somera revisión de los cuatro sectores tratados en el informe anterior. Para cada uno de los sectores se ha seguido una estructura homogénea, donde se hace una descripción inicial del mismo y se finaliza con un repaso al significado de la RSC para el sector.

En los sectores estratégicos analizados (turismo, transporte aéreo y medios de comunicación), se pueden encontrar algunos ejemplos de colaboración sectorial a los que se hacía referencia en el apartado anterior.

Por ejemplo, la iniciativa Eureka Tourism, enmarcada dentro del programa europeo Eureka y liderada por España, que busca definir líneas de desarrollo orientadas a la mejora sostenible del turismo, el ocio y la cultura. Dentro del mismo sector, la asociación sectorial Exceltur tiene dos de sus cuatro áreas de trabajo centradas en asuntos enmarcados dentro de la RC: promover la corresponsabilidad social de las empresas y promover la competitividad y el crecimiento sostenible.

En el sector del transporte aéreo se describe la iniciativa Cielos Limpios (Clean Sky),

un proyecto europeo de colaboración entre el sector privado y la UE para favorecer el desarrollo de tecnologías que permitan la construcción de aviones que reduzcan su impacto sobre el medio ambiente. En el sector de los medios de comunicación, sin embargo, las iniciativas sectoriales que se pueden encontrar, como la Alianza de Comunicaciones para el Desarrollo Sostenible, no han involucrado todavía a empresas españolas.

La RC en las PYME también es analizada en este informe. Las PYME desempeñan un papel especialmente importante en la economía española, no sólo en términos económicos, sino también en el aspecto humano. Y, por tanto, es singularmente importante que la promoción de prácticas de RSC se haga de forma coordinada y con iniciativas que faciliten su adopción por parte de unas empresas, cuyos recursos de gestión alejados de la actividad meramente productiva son escasos.

La respuesta de las empresas ante las preocupaciones de la sociedad española

Continuando con el camino iniciado el año pasado, en el presente informe se han identificado tres temas relacionados con la RC que han tenido una especial relevancia en el último año. Los temas escogidos fueron la economía sostenible, las reestructuraciones empresariales y la gestión del ahorro.

En el análisis de estos asuntos se combinan la visión de expertos procedentes del mundo académico o de centros de investigación con la de representantes de grandes compañías españolas y cargos de la Administración pública. El resultado de los grupos de trabajo que se mantuvieron con la participación de todos ellos son unas reflexiones que recogen la diversidad de opiniones y puntos de vista para dar una solución lo más integradora posible a cada una de las cuestiones planteadas.

Este año el tema de la economía sostenible tiene un enfoque global que afecta a todos los ámbitos del mundo empresarial y que, a pesar de las diferencias que existen incluso para consensuar una definición y fijar el concepto, sí hay unanimidad en que de una forma u otra será el marco en el que se desarrolle la economía española en los próximos años.

Los otros dos temas seleccionados este año son más tangibles. Uno de ellos con cla-

²¹ Vigeo, 2009.

ro enfoque sectorial, como es el de la gestión del ahorro; y el otro, la reestructuración de empresas, centrado en aspectos que son especialmente sensibles para la función de recursos humanos, aunque la planificación estratégica esté también muy relacionada. El mundo empresarial coincide en ambos temas en reconocer errores de la gestión realizada en el pasado, aunque en el caso de la gestión del ahorro los pasos a seguir para responder a los desafíos planteados se encuentran en un punto más avanzado de desarrollo y de concreción que en el caso de la reestructuración de empresas, donde los objetivos sí están claros, el camino para lograrlo se compone de soluciones parciales, sin haber encontrado todavía una respuesta global que minimice los impactos negativos propios de estas situaciones.

Las crisis no duran siempre

A pesar de que la palabra crisis ha sido insistentemente repetida, el mensaje final debe ser de esperanza. Las crisis no duran siempre, y es en estos momentos cuando se forjan las empresas que serán líderes en el medio plazo, al ser capaces de transformar las amenazas de un contexto negativo en oportunidades de crecimiento.

Estas compañías líderes del mañana lo serán en un entorno en el que paulatinamente se implantará lo que se ha acuñado como economía sostenible y cuya definición e implicaciones fueron tratadas en una de las mesas de trabajo organizadas para la elaboración de este informe. Este concepto pretende agrupar las transformaciones empresariales y características del nuevo modelo económico que debería impulsar la economía española una vez superada la crisis económica. Estas transformaciones incluyen una redefinición del modelo productivo nacional, tomando como base el modelo existente en la actualidad e implicando a todos los agentes sociales. El resultado será una economía más competitiva, productiva y sostenible.

Para que este futuro deseado por todos sea una realidad, la RC ofrece soluciones que en su mayor parte ya estaban recogidas en las recomendaciones para las empresas españolas incluidas en el Informe 2007 y condensadas en el Informe 2008. Siguiendo la tendencia de ser cada vez más concisos, en esta edición las recomendaciones quedan reducidas a cinco, aquéllas que mantienen una

mayor vigencia y que pueden suponer una mayor ventaja para las compañías en términos de confianza y respaldo de la sociedad para operar:

- Las compañías deben, en primer lugar, reflexionar acerca del significado de la RSC en su entorno económico y social. Entender qué asuntos son importantes y cuáles no lo son tanto. Esto implica estar atento al entorno cambiante que les rodea y cuidar la calidad de las relaciones que mantiene con los grupos de interés concurrentes. La RC piensa ya en el futuro, porque las preocupaciones a las que se enfrenta están a medio y largo plazo. Por ejemplo, la preocupación por el cambio climático ha continuado creciendo totalmente desacoplada de la crisis; su horizonte y las respuestas que espera de las empresas socialmente responsables no dependen de las coyunturas económicas de un momento dado. Las iniciativas externas a las que se adhiera sólo serán válidas si dan respuesta a necesidades previamente identificadas por la empresa.
- Para que la RSC esté presente en el conjunto de la gestión y operación de las compañías, la persona o unidad encargada de impulsarla debe contar con el apoyo explícito de la alta dirección. Más aún, los órganos de gobierno y de dirección deben mostrar un interés activo y estar al día de cuáles son los pasivos de confianza de la empresa, es decir, aquellos asuntos que influyen negativamente en la capacidad de la empresa de generar confianza social o que perturban la calidad de las relaciones de la empresa con sus grupos de interés.
- Para integrar la RSC como parte de los procesos y estructuras de la compañía de forma efectiva, es necesario introducir cuestiones relacionadas con la RSC en las estructuras de incentivos de las compañías. Más aún, la RC es una cuestión cultural, un modo de actuar y de entender la institución empresarial que aplica y se extiende a todas las personas de la organización. Por ello, los incentivos tienen que estar alineados con los valores definidos por las organizaciones para promover en su seno, y en las relaciones con los grupos de interés, relaciones de confianza.
- A pesar de que la publicación de informes de sostenibilidad se ha extendido a

muchas empresas, sin embargo, en la mayoría de los casos la calidad de la información sobre la RSC publicada por las compañías sigue siendo considerada por los expertos insuficiente o irrelevante. La RSC trata de la gestión de las expectativas informales de la sociedad; por tanto, los manuales para identificar los asuntos claves no sirven. Las compañías deberían dedicar mayor tiempo a profundizar en el concepto de materialidad tal y como lo define Global Reporting Initiative, enmarcar los resultados con el referente de unos objetivos previos establecidos y, por supuesto, perder el miedo a comunicar aquellos aspectos que, aparentemente, no son positivos para la imagen de la compañía.

- Una adecuada gestión de la cadena de aprovisionamiento sigue siendo una medida clave para controlar una parte significativa de los riesgos reputacionales de las compañías, en los que una mala práctica en materia de proveedores puede dañar gravemente la percepción social sobre una compañía y desacreditar los esfuerzos que haya realizado en materia de RSC en cualquier otro ámbito. Los ejemplos destacados de empresas españolas en este sentido se mantienen, pero en términos globales siguen siendo escasas las compañías españolas que integran la gestión de proveedores y contratistas bajo el paraguas de sus planteamientos globales en materia de RSC.

Referencias

- Abend, Lisa (2009). The broken hopes of a Spanish generation. TIME.
- Aeropuertos españoles y navegación aérea (AENA). En www.aena.es.
- Agencia Europea de Seguridad Aérea (AESA). En http://www.easa.eu.int/ws_prod/g_es/g_about.php.
- Air France - KLM, CSR Report 2007/08. En [http://www.klm.com/travel/csr_en/images/AFKLM%20CSR-report-0708_ENG%20\(2\)_tcm256-128819.pdf](http://www.klm.com/travel/csr_en/images/AFKLM%20CSR-report-0708_ENG%20(2)_tcm256-128819.pdf).
- Alternativa Responsable (2009). ¿Crisis económica igual a crisis de la RSE?
- Argandoña, Antonio (2008). Consejos a los banqueros. Cátedra La Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo.
- Argandoña, Antonio (2009). Responsabilidad social a medida. Cátedra La Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo.
- Asociación de Usuarios de Bancos, Cajas y Seguros (ADICAE).
- Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA). En <http://www.iata.org>
- Aspen Institute (2009). Overcoming short-termism: a call for a more responsible approach to investment and business management.
- ATAG y UNEP (2002). Sustainability profile of the Aviation industry. En <http://www.atag.org/files/UNEP-ATAGAviationSustain.pdf>.
- BBC World Service Trust. En www.bbc.co.uk/worldservice/trust/.
- Brand, Richard; Fuchs, Heinz; Minninger, Sabine (2008). Climate change, CSR and tourism. Decision makers need to act. Church Development Service (EED). Tourism Watch.
- British Sky Broadcasting Group plc. The Bigger Picture Review 2008.
- Cámara de Comercio y Ministerio de Educación y Ciencia (2006). El fomento del espíritu emprendedor en la escuela.
- Centro Superior de Edificación (CSE) de la Universidad Europea de Madrid (2009). Jornadas sobre la Rehabilitación y Sostenibilidad en las Ciudades Meridionales.
- Clean Sky project. En www.cleansky.eu.
- Comisión Europea. Enterprise and Industry. En http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm.
- Comisión Europea (2008). Eurobarómetro 69. Opinión pública en la Unión Europea.
- Comisión Europea (2005). La nueva definición de PYME.
- Complus Alliance. En www.complusalliance.org.
- Comunicación de la Comisión Europea, de 31 de marzo de 2005. Reestructuraciones y empleo. Anticipar y acompañar las reestructuraciones para desarrollar el empleo: el papel de la Unión Europea.
- DBK (2009). Informe sobre el sector de la construcción.
- Dirección General de Empresa de la Comisión Europea. Empresas responsables, cuestionario de concienciación.
- Dirección General de Empresa de la Comisión Europea. Guía para una comunicación eficaz.
- Dirección General de Empresa de la Comisión Europea. Introducción a la responsabilidad social de las empresas para PYME.
- Dirección General de Empresa de la Comisión Europea. Responsabilidad social de las empresas.
- Dodds, Rachel; Joppe, Marion (2005). CSR in the tourism industry? The status of and potential for certification, codes of conduct and guidelines. CSR Practice Foreign Investment Advisory Service Investment Climate Department.
- Edelman (2008). Annual Trust Barometer.

- Eguiagaray Ucelay, Juan Manuel (2009). La confianza social. El caso de las empresas españolas. Enviro.aero. En <http://es.enviro.aero>.
- Estrategia de Desarrollo Sostenible de la Unión Europea (EDS-UE). 2006.
- Eureka Tourism Project. En <http://www.eurekatourism.eu/Pages/home.aspx>.
- European Restructuring Monitor (ERM) case studies: Employment impact of relocation of multinational companies across the EU.
- Exceltur (2009). Valoración empresarial del año 2008 y perspectivas para 2009. Informe Perspectivas turísticas Exceltur. Número 27.
- Fernández Kranz, Daniel; Merino-Castelló, Anna (2005). Medición de las preferencias de los consumidores sobre el comportamiento socialmente responsable de las empresas.
- Fundación Alternativas (2008). Informe 2008. La responsabilidad social corporativa en España. La confianza social en las empresas españolas.
- Gómez-Navarro, Javier (2005). Jornada sobre el fomento del espíritu emprendedor.
- Gómez Yubero, María José (2008). Educación financiera. De la información al conocimiento y la toma informada de decisiones financieras. Boletín CNMV, 2.º trimestre de 2008.
- Grupo de acción para el transporte aéreo (ATAG). En www.atag.org.
- IATA Información Económica (2008). The impact of recession on air traffic volumes. En http://www.iata.org/nr/rdonlyres/eoeedb73-ea00-494e-9408-2b83aff33a7d/0/traffic_forecast_2007_2011.pdf.
- Iberia. Memoria de Responsabilidad Corporativa 2008. En http://grupo.iberia.es/content/GrupoIberia/Documentos/responsabilidad_corporativa_spa.pdf.
- Informe 2008 del Observatorio de la Sostenibilidad en España.
- Instituto de Estudios Turísticos. En <http://www.iet.tourspain.es/paginas/home.aspx?idioma=es-ES>.
- Instituto Nacional de Estadística. Variación interanual. Dato primer trimestre de 2009.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). Aviation and the Global Atmosphere. En <http://www.grida.no/publications/other/ipcc%5Fsr/?src=/Climate/ipcc/aviation/004.htm>.
- Justel Tejedor, Valentín (2004). La influencia de los medios de comunicación en la sociedad contemporánea.
- KPMG (2008-2009). Integrity Survey. En www.kpmg.es.
- Ley del Estatuto de los Trabajadores. Artículo 51.
- Lufthansa. Sustainability Report Balance 2009. En <http://konzern.lufthansa.com/en/downloads/presse/downloads/publikationen/lh-sustainability-2009.pdf>.
- Manfredi Sánchez, Juan Luis (2006). Responsabilidad social corporativa de las empresas de Televisión. Universidad SEK.
- Melatto, Rosángela (2009). Responsabilidad social en tiempos de crisis: acción y discurso de las empresas.
- Merino de Diego, Amparo (2004). Responsabilidad social corporativa y PYME. Centro de estudios de cooperación al desarrollo.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Retrato de las PYME 2009.
- Ministerio de la Vivienda. Construcción de viviendas comenzadas entre abril de 2008 y marzo de 2009 respecto al periodo anterior.
- Muñoz, Lucio A. (2006). Gestión de la responsabilidad social corporativa en la PYME.
- Nicolau, Juan Luis (2008). La responsabilidad social corporativa en el sector turístico. En <http://blogturismo.iup.es/2008/01/la-responsabilidad-social-corporativa-en-el-sector-turistico/>.
- OCDE (2005). Improving Financial Literacy. Analysis of Issues and Policies.
- Oxford Economics (2009). Aviation: The Real World Wide Web. En http://www.oxfordeconomics.com/OE_Cons_Aviation.asp.
- Palomo, Salvador (2007). La responsabilidad social corporativa de la empresa turística y la producción justa de servicios turísticos.
- PeopleMatters (2008). Los jóvenes españoles ante la empresa y el trabajo.

Phillips, Edwin D. (2006). Corporate social responsibility in aviation. *Journal of Air Transportation*. En http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5467/is_200601/ai_n21395395/.

Pin Arboledas, José Ramón. Profesor del IESE. Las mejores prácticas en los procesos de reestructuración de plantillas.

Proyecto Prisma. Responsabilidad social en las empresas. Guía de buenas prácticas.

Proyecto Prisma. Situación de las PYME del sudoeste europeo en materia de RSE.

Roser Hernández, Isabel (2005). Guía de la responsabilidad social corporativa para las PYME. Observatorio de responsabilidad social corporativa, Fundación El Monte.

Shapinker, Michael (2009). Why corporate responsibility is a survivor. *Financial Times*.

Sol Meliá. En <http://prensa.solmelia.com/>.

Stern review on the economics of climate change (2005). Evidence from British Airways plc. En http://www.hm-treasury.gov.uk/d/climatechange_air.pdf.

Stern, Stefan (2009). How to rebuild trust. *Financial Times*.

SustainAbility (2005). Good news & bad: the media, corporate social responsibility and sustainable development. En www.sustainability.com.

TUI España. En <http://www.tuiviajes.es/es/pages/compromiso-social/>.

TVE Asia Pacific. En www.tveap.org.

Wolf, Martin (2008). Why honesty is the best fiscal policy. *Financial Times*.

