

Cuadernos de la Cátedra "la  
Caixa" de Responsabilidad  
Social de la Empresa y  
Gobierno Corporativo

Nº 16  
Septiembre de 2012

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA DE LAS EMPRESAS

**Marta Curto Grau**

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad  
Social de la Empresa y Gobierno  
Corporativo



Cuaderno N° 16 - Octubre de 2012

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA DE LAS EMPRESAS

### **Agradecimiento**

La autora desea expresar su agradecimiento al Profesor Antonio Argandoña, sin cuya contribución este cuaderno no hubiera sido posible.



# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. NORMAS Y DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) INTERNA
  - 2.1. Normas de referencia de la RSE interna
  - 2.2. Dimensiones de la RSE interna
3. DOS DIMENSIONES CONCRETAS: LA EMPLEABILIDAD Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO
  - 3.1. Formación y empleabilidad
  - 3.2. Adaptación y gestión del cambio
4. CONCLUSIONES
5. REFERENCIAS
6. LITERATURA COMPLEMENTARIA



# 1. INTRODUCCIÓN

Según el Libro Verde sobre responsabilidad social empresarial (RSE), de la Unión Europea (UE), la RSE es «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores». Estos interlocutores, grupos de interés o *stakeholders* pueden ser tanto externos (consumidores, proveedores...), como internos (empleados y directivos). Tradicionalmente, las actuaciones de RSE en el ámbito interno de la empresa han recibido una menor atención que las dirigidas a los *stakeholders* externos. Esta situación se explica porque, hasta hace poco, la calidad del empleo era considerada competencia exclusiva del derecho laboral, el cual se centra, fundamentalmente, en garantizar unas condiciones laborales dignas, como puede ser la no discriminación, la prohibición del trabajo infantil, etc. No obstante, hay muchos aspectos personales que conciernen al empleado y no están regulados por la legislación laboral. Por este motivo, algunas empresas han decidido ir más allá de la ley, integrando voluntariamente y de una forma más amplia las necesidades de sus empleados mediante políticas de RSE interna.

Las políticas de RSE interna son especialmente relevantes en el caso de compañías multinacionales, ya que, en un contexto de internacionalización como el actual, la legislación laboral resulta menos efectiva. Por ejemplo, aunque existen leyes que promueven y garantizan la igualdad de género en el puesto de trabajo, su aplicación real es muy desigual entre países. En el caso de la subcontratación de servicios por parte de las empresas, las políticas de RSE interna también cobran importancia. De hecho, según Schoemann et ál. (2008), el 80% de los acuerdos internacionales en el campo de la RSE, así como dos terceras partes de los códigos de conducta, comprenden disposiciones referentes a los empleados de los proveedores y de las empresas subcontratadas (véase un ejemplo de ello en el recuadro 1). Pero cabe resaltar que la redacción de un código de conducta u otros tipos de reglamentos requiere de un seguimiento y una supervisión estricta.

Muestra de lo que pasa cuando se ignora la supervisión es la polémica en la que se vio envuelta la empresa Apple en el 2011, cuando varias ONG denunciaron las inhumanas condiciones laborales en las que trabajaban en China miles de empleados de Foxconn, empresa que fabrica iPads e iPhones para Apple. La noticia puso en evidencia al gigante electrónico, puesto que Apple disponía, desde el 2010, de un código de conducta para proveedores y, aunque la infracción fue una falta de Foxconn, sobre Apple recaía la responsabilidad de supervisar el cumplimiento del código de conducta. Este no es un incumplimiento puntual y aislado, sino que es muy frecuente encontrar grandes diferencias entre los niveles de aplicación de la RSE interna en la empresa matriz y la que se lleva a cabo en subcontratas y filiales, sobre todo si el país de estas no es uno industrializado.

Hasta hace poco, la calidad del empleo era considerada competencia exclusiva del derecho laboral. No obstante, hay muchos aspectos personales que conciernen al empleado y no están regulados por este.

Es muy frecuente encontrar grandes diferencias entre los niveles de aplicación de la RSE interna en la empresa matriz y la que se lleva a cabo en subcontratas y filiales.

1 El periódico británico *The Guardian* publicó la noticia en abril del 2011 bajo el titular «Los trabajadores chinos de Apple tratados inhumanamente, como máquinas». (Fuente: <http://www.guardian.co.uk/technology/2011/apr/30/apple-chinese-workers-treated-inhumanely> )

### Recuadro 1. El código de conducta de la compañía Sony con sus proveedores

Fue establecido en el 2005 como parte de su política de RSE; Sony exige a sus proveedores su cumplimiento. En caso de advertirse el incumplimiento de las normas, Sony puede tomar medidas correctivas o reconsiderar su relación con el proveedor.

El código de conducta regula diferentes ámbitos de la cadena de suministro: el medioambiente (el uso de productos químicos, la gestión de los residuos, las emisiones de CO2, etc.), el sistema de dirección (acciones correctivas, gestión del riesgo, etc.), la dimensión ética (compromiso con la comunidad, no corrupción, etc.) y el cumplimiento de la ley. En cuanto a la RSE interna, el código comprende dos áreas:

- Las relaciones laborales, cuyos elementos regulados son:
  - o Prohibición de trabajo infantil
  - o Eliminación de la discriminación
  - o Prohibición de trato inhumano
  - o Libre selección de los trabajadores
  - o Garantía de salarios mínimos
  - o Cumplimiento de las leyes relacionadas con las horas de trabajo
  - o Respeto del derecho de los empleados a asociarse libremente
  
- La salud y seguridad laboral, que aborda los siguientes aspectos:
  - o Maquinaria con protección
  - o Higiene industrial
  - o Seguridad
  - o Preparación para casos de emergencia
  - o Permisos en caso de enfermedad
  - o Control de la exposición de los trabajadores a trabajo físico duro
  - o Mantenimiento de servicios de cantina y descanso

La adopción voluntaria de políticas de RSE en el área de recursos humanos de una empresa no debe ser un simple instrumento para contentar a los sindicatos y mantener una baja conflictividad laboral, sino que también puede ser beneficiosa para la empresa en muchos otros aspectos.

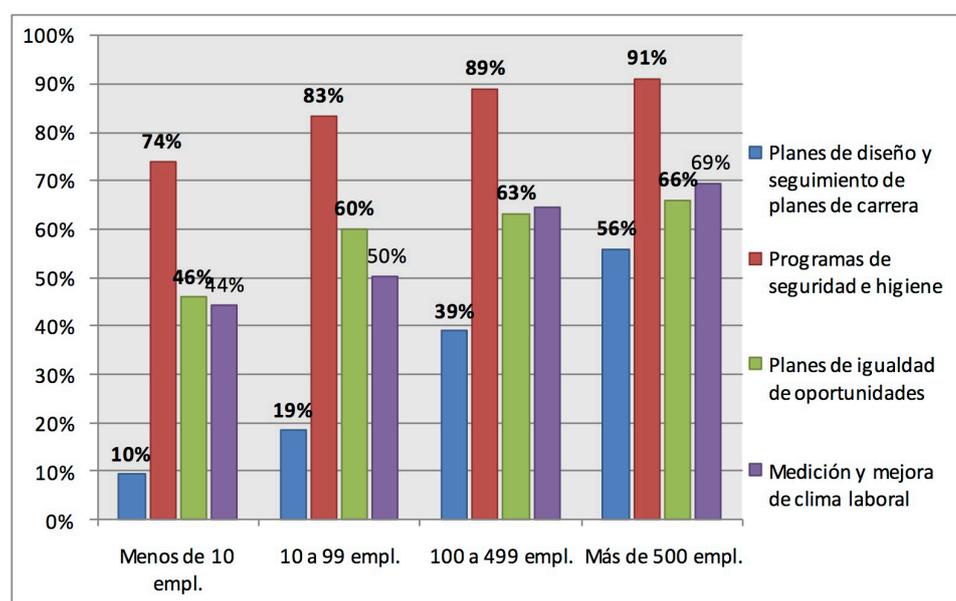
La adopción voluntaria de políticas de RSE en el área de recursos humanos de una empresa no debe ser un simple instrumento para contentar a los sindicatos y mantener una baja conflictividad laboral, sino que también puede ser beneficiosa para la empresa en muchos otros aspectos y las empresas son cada vez más conscientes de ello. Primero, dichas políticas sirven a la empresa para diferenciarse en el mercado laboral y atraer talento. Este es un punto importante, si tenemos en cuenta que las nuevas generaciones de trabajadores son más exigentes con el empleador y demandan constantemente mejores condiciones laborales (equilibrio entre trabajo, familia y ocio, participación dentro de la empresa, programas de aprendizaje...). Segundo, trabajar en un buen entorno laboral donde el empleado se siente implicado y comprometido con los objetivos de la empresa, facilita la cohesión interna, a la vez que estimula la productividad y motivación del trabajador<sup>2</sup>. Tercero, la RSE interna es una cuestión de coherencia y credibilidad para las empresas que pretendan ser catalogadas como «socialmente responsables», puesto que anunciar una política de RSE externa carece de credibilidad si la opinión pública sabe que, en materia de recursos humanos, la empresa aplica políticas irresponsables.

2) Como apunte, tan reconocido está que la «felicidad laboral» influye positivamente sobre la productividad, que entre el 2008 y el 2012, el Banco Interamericano de Desarrollo llevó a cabo un proyecto para mejorar la productividad de diversas empresas manufactureras en Trinidad y Tobago, mediante la implantación de prácticas de responsabilidad social interna.

Afortunadamente, en los últimos años, la RSE interna ha ganado peso dentro del ranking de prioridades de los empresarios. Así lo constatan varios estudios, como el «Informe Forética 2011» o el «II Estudio Directivos y Responsabilidad Corporativa» de la Fundación Adecco<sup>3</sup>. El 90% de los directivos encuestados por la Fundación Adecco considera a los empleados sus principales *stakeholders*, y opinan que «favorecer la satisfacción o felicidad laboral constituye uno de los principales retos para toda empresa que se precie». Aunque el interés por las políticas de RSE interna y el número de empresas que considera relevante aplicarlas es cada vez más elevado, esta preocupación no está repartida homogéneamente dentro el tejido empresarial, sino que se concentra especialmente en las grandes empresas. Así lo constata el «Informe Forética 2008», que revela que el porcentaje de empresas españolas que tienen implantados planes de carrera, programas de seguridad e higiene, planes de igualdad y medición del clima laboral es mayor entre las que cuentan con más de 500 empleados, especialmente si las comparamos con las de menos de 10 empleados (véase Figura 1).

Afortunadamente, en los últimos años, la RSE interna ha ganado peso dentro del ranking de prioridades de los empresarios.

Figura 1. Políticas de RSE interna según el tamaño de la empresa



Fuente: elaboración propia a partir del «Informe Forética 2008».

Durante años, las iniciativas dirigidas a mejorar la calidad laboral partían mayoritariamente de los empleados, a través de sus representantes sindicales. Así pues, el departamento de recursos humanos (RR. HH.) era más bien un simple receptor de estas propuestas, y posteriormente decidía si era viable implantarlas. No obstante, hoy en día, el área de RR. HH. ejerce un rol proactivo, siendo consciente de que sus políticas también forman parte de la cadena productiva y le aportan valor. Aunque en muchos casos las organizaciones sindicales quedan fuera del proceso de toma de decisiones en materia de RSE interna, los propios sindicatos ven en ella una herramienta para conseguir sus fines. Así lo pone de manifiesto la resolución presentada en el 2004 por la Confederación Europea de Sindicatos (CES), en la que se considera la RSE «un medio para progresar en el diálogo social y donde los beneficios sociales son tenidos en cuenta», al mismo tiempo que se avisa de posibles riesgos como la posible «privatización» de la legislación laboral (que podría llevar a los Gobiernos a delegar en las empresas materias de protección social) o un menor papel de los agentes sociales en los procesos de negociación.

Los propios sindicatos ven en la RSE interna una herramienta para conseguir sus fines.

3) Estudio basado en encuestas a 150 altos mandos de compañías de todos los sectores.

## 2. NORMAS Y DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) INTERNA

### 2.1. NORMAS DE REFERENCIA DE LA RSE INTERNA

Existen diversas normas de referencia que pueden servir de guía para aquellas empresas que deseen aplicar políticas de RSE en materia de recursos humanos. En este apartado citamos las más relevantes:

**1. Libro Verde de la UE:** en el apartado 2.1 se aborda específicamente la dimensión interna de la responsabilidad social de las empresas. Según esta directriz de la UE:

*«Las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores. Abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad».*

**2. United Nation (UN) Global Compact** (véase recuadro 2)

**3. Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para compañías multinacionales:** la sección cuarta de este documento contiene las normas de la OCDE referentes al empleo y las relaciones laborales, como son el deber de las empresas de contribuir a la abolición efectiva del trabajo infantil o la eliminación de cualquier forma de trabajo forzoso.

**4. La Organización Internacional del Trabajo (OIT)** ha publicado diversos documentos referentes a la responsabilidad social de las empresas, que contienen apartados dedicados a la RSE y las relaciones laborales. La «Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social», junto con la «Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo»<sup>4</sup>, son las principales directrices de la OIT para guiar a las empresas en materia de política social y prácticas laborales responsables. En el recuadro 3 citamos algunos ejemplos de las normas establecidas en la «Declaración tripartita».

**5. Global Reporting Initiative (GRI)** es una organización sin ánimo de lucro que promueve la sostenibilidad económica, medioambiental y social. Para ello ha creado el «GRI's Sustainability Reporting Framework», que facilita a las empresas la tarea de medir y elaborar informes de sus actuaciones en materia de sostenibilidad. En su documento «Guía para la elaboración de Informes de Sostenibilidad»<sup>5</sup> hay un listado de indicadores de actuaciones sociales, una de cuyas áreas se ocupa de lo que ellos llaman «las prácticas laborales y el trabajo decente».

**6. El estándar de certificación SA8000**, creado por la organización «Social Accountability International», toma como referencia el sistema ISO. SA8000 está basado en convenciones de la OIT, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y diversas leyes nacionales. Este estándar está centrado, especialmente, en empresas del sector manufacturero y del sector servicios, a la vez que está pensado especialmente para empresas multinacionales que operen en países no industrializados.

La «Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social», junto con la «Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo», son las principales directrices de la OIT para guiar a las empresas en materia de política social y prácticas laborales responsables.

La Norma de Empresa SGE 21 de Forética es un sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que sirve para auditar procesos y conseguir una certificación en gestión ética y responsabilidad social.

4) Ambos documentos están disponibles en los siguientes enlaces, respectivamente:  
[http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_124924/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_124924/lang--es/index.htm)  
<http://www.ilo.org/declaration/lang--es/index.htm>

5) Fuente: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>

**7. La Norma de Empresa SGE 21 de Forética** es un sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que sirve para auditar procesos y conseguir una certificación en gestión ética y responsabilidad social. Según Forética, esta norma brinda ventajas significativas para la empresa: aporta rigor a la gestión de la organización, genera confianza, contribuye a la credibilidad y sirve para obtener indicadores de responsabilidad social.

Una de las nueve áreas de gestión para las que establece los requisitos que debe cumplir la organización para ser considerada ética y socialmente responsable es la de las «personas que integran la organización». A día de hoy, unas cien empresas –la mayoría de ellas españolas– están certificadas según este estándar.

**8. La Guía ISO 26000 sobre responsabilidad social** es una norma que no ofrece certificación alguna, pero que orienta a las empresas sobre siete materias en el ámbito de la responsabilidad social: el gobierno de la organización, los derechos humanos, las relaciones y condiciones de trabajo, el medioambiente, las prácticas conforme a la legislación, los consumidores y comunidades y el desarrollo local. En cuanto a las prácticas laborales, son cinco los aspectos abordados por la ISO 26000: las relaciones laborales empresa-trabajador, las condiciones de trabajo y la protección social, el diálogo social, la salud y seguridad en el trabajo, el desarrollo humano y la formación en el puesto de trabajo. A modo de ejemplo, estas son algunas de las preguntas que propone la Guía ISO 26000:2010 respecto a las relaciones y condiciones laborales:

- Ejemplo 1: ¿Están todos los hombres y mujeres que trabajan para la compañía legalmente reconocidos como empleados?
- Ejemplo 2: ¿Son las condiciones laborales consistentes con el derecho local y los estándares laborales internacionales?
- Ejemplo 3: Si la compañía opera en un entorno internacional, ¿intenta favorecer e incrementar la proporción de trabajadores nacionales del país de «acogida»?

#### **Recuadro 2. UN Global Compact (o Pacto Global)**

UN Global Compact es una iniciativa de las Naciones Unidas a la cual las empresas pueden adherirse voluntariamente (no es vinculante jurídicamente). Aquellas compañías que decidan hacerlo se comprometen a actuar de acuerdo con diez principios básicos que engloban las áreas de derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y anticorrupción. En el ámbito laboral (el que concierne a este Cuaderno), existen cinco principios a seguir:

*1. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.*

*2. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.*

*3. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.*

*4. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.*

Actualmente, el Pacto Global está formado por unos 6.000 participantes de más de 135 países. Según el informe presentado en el 2011, la principal razón por la cual las empresas deciden adherirse al Pacto Global es para incrementar la confianza de clientes e inversores hacia la compañía. El mismo informe destaca que, aunque son muchas las empresas que han adoptado políticas en línea con los diez principios del pacto, son pocas las que han pasado a la acción. Además, se constata que de las cuatro áreas mencionadas, la de los derechos humanos es la que tiene un menor nivel de implementación. Así pues, aún quedan por emprender mejoras sustanciales.

Aquellas compañías que decidan adherirse a UN Global Compact se comprometen a actuar de acuerdo con diez principios básicos en las áreas de derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y anticorrupción.

### Recuadro 3. «Declaración tripartita» de la OIT

*Ejemplo 1: «Las empresas multinacionales, así como las empresas nacionales, deberían respetar la edad mínima de admisión al empleo o al trabajo con el fin de garantizar la efectiva abolición del trabajo infantil y deberían adoptar medidas inmediatas y eficaces dentro de su ámbito de competencia para garantizar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil con carácter urgente.»*

*Ejemplo 2: «Para promover el empleo en los países en vías de desarrollo, en el marco de una economía mundial de expansión, las empresas multinacionales, siempre que sea posible, deberían tener en cuenta la conclusión de contratos con las empresas nacionales para la fabricación de piezas de recambio y equipo, la utilización de las materias primas locales y la promoción progresiva de la transformación local de las materias primas.»*

Las ocho normas mencionadas anteriormente sirven de guía a las empresas para orientarlas en políticas de RSE interna y evaluar su grado de aplicación dentro de la empresa. En estas normas hay diversas dimensiones de la RSE interna que aparecen repetidamente. En el siguiente apartado de esta sección pasamos a explicarlas brevemente y en la sección 3 nos centramos en dos de ellas, las cuales hemos seleccionado por su papel clave en la situación económica actual.

El universo clásico de los RR. HH. se ha ido expandiendo paulatinamente y hoy también incluye otros aspectos como la formación profesional y la empleabilidad, la mejora de la comunicación con los empleados o la participación de estos dentro de la empresa.

## 2.2. DIMENSIONES DE LA RSE INTERNA

Los departamentos de recursos humanos y el derecho laboral se han preocupado, tradicionalmente, por la salud y los riesgos laborales, el fomento de la calidad del empleo, las reestructuraciones empresariales, la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la inserción laboral de discapacitados. No obstante, el universo clásico de los RR. HH. se ha ido expandiendo paulatinamente y hoy también incluye otros aspectos como la formación profesional y la empleabilidad, la mejora de la comunicación con los empleados o la participación de estos dentro de la empresa.

Las políticas de RSE interna pueden clasificarse en cuatro dimensiones, según sea el foco de atención: la dimensión organizativa, la dimensión de las personas, la dimensión de las relaciones y la dimensión ambiental.

### 2.2.1. LA DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

Dentro de esta área destacamos dos aspectos principales:

- **La adaptación y gestión del cambio**

La deslocalización y la reestructuración empresarial son dos fenómenos muy generalizados. El efecto negativo que tienen sobre los empleados y las comunidades afectadas es innegable. No obstante, la RSE interna puede ayudar a suavizar estos efectos no deseados, por ejemplo, a través del fomento de la empleabilidad –entendida como la capacidad de una persona de conseguir trabajo, mantenerlo y reubicarse en caso de reestructuración–. Consideramos estos aspectos de gran importancia en el contexto en el que nos encontramos actualmente, por lo que dedicamos la tercera sección a hablar sobre todo ello.

- **El diálogo social en las relaciones laborales**

Sin lugar a dudas, la base de las relaciones empresa-trabajador ha de ser el diálogo social. Por ello, el diseño de acciones en materia de RSE interna debe forjarse a través del diálogo de la empresa con los representantes sindicales. Al fin y al cabo, los intereses de los sindicatos (el fomento de la calidad del empleo, la defensa de los derechos de los trabajadores y la participación activa en los procesos de reestructuración) están alineados con los de la RSE interna. Además, los sindicatos tienen un papel muy importante al margen de la empresa: ejercen de supervisores del cumplimiento efectivo de la RSE interna. Y, como hemos dicho, también tienen la obligación de vigilar que la Administración Pública no delegue excesivamente en las empresas responsabilidades en materia social que corresponden al Estado.

### 2.2.2. LA DIMENSIÓN DE LAS PERSONAS

Los trabajadores son el elemento clave alrededor del cual giran las políticas de RSE interna. Hay dos ámbitos en especial que toda buena política de RSE interna debería tener muy en cuenta.

- **Las políticas de formación y aprendizaje**

La formación técnica y científica y el reciclaje profesional son herramientas que actúan en dos sentidos: por una parte, pueden aumentar la motivación y productividad del trabajador y, por otra, capacitan al empleado para que pueda adaptarse mejor a las cambiantes necesidades de la empresa. Este último aspecto nos lleva otra vez a la idea de fomentar la empleabilidad y, para evitar redundancias, también abordamos este tema en más profundidad en la tercera sección.

- **Las políticas de igualdad, no discriminación e integración de discapacitados**

Posiblemente esta es una de las áreas más reguladas por la legislación laboral. Sin embargo, su adecuado cumplimiento está lejos de ser el óptimo.

El camino a seguir está muy claro: no puede existir discriminación basada en motivos basados en nacionalidad, sexo, raza o religión, al mismo tiempo que se debe ejercer una discriminación positiva hacia los discapacitados, de tal forma que se facilite su integración dentro de la empresa. Es decir, no se trata de dar el mismo trato a todos los empleados, sino más bien de dar un trato equitativo (justo), atendiendo a la condición de la que cada persona parte, promoviendo así la igualdad de oportunidades. Esta es la teoría.

Pero, en la práctica, la mujer sigue sufriendo trato discriminatorio, el porcentaje de empresas que integran a empleados discapacitados en sus plantillas sigue estando por debajo del deseado, los inmigrantes acceden a puestos de trabajo para los que están sobrecualificados, etc. Así pues, en este ámbito de la RSE interna aún quedan muchas empresas que no solo no van más allá de la ley y adoptan medidas voluntarias de igualdad, no discriminación e inserción laboral de colectivos desfavorecidos, sino que directamente incumplen los requisitos legales mínimos. Por suerte, hay algunas empresas que sí tienen muy presentes a estos colectivos desfavorecidos. Un claro ejemplo es la empresa ISS Facility Services, a cuyo director hemos entrevistado en la sección «La visión de...» de la Newsletter n.º 16. En ISS han integrado a 1.000 trabajadores con algún tipo de discapacidad y a unos 4.000 inmigrantes de distintas nacionalidades.

El diseño de acciones en materia de RSE interna debe forjarse a través del diálogo de la empresa con los representantes sindicales.

Posiblemente las políticas de igualdad, no discriminación e integración de discapacitados son una de las áreas más reguladas por la legislación laboral. Sin embargo, su adecuado cumplimiento está lejos de ser el óptimo.

### 2.2.3. LA DIMENSIÓN DE LAS RELACIONES

#### • La participación, la implicación y el compromiso de los empleados

Existen diferentes formas de implicar al trabajador con su empresa. Una de ellas es la participación de los empleados en los beneficios y el capital de esta. Es una fórmula cada vez más extendida entre las compañías –sobre todo entre los directivos, pero también a otros niveles–. Se puede hacer a través del *profit sharing*, *gain sharing*, salarios variables... y tiene como finalidad mejorar la productividad de los trabajadores y fidelizarlos, a la vez que puede servir para atraer nuevo talento.

Otra forma de implicar al trabajador es a través de fórmulas «no materiales». Más concretamente, mediante la participación de los distintos grupos de la empresa en la gestión empresarial y mediante la fluidez de información y comunicación dentro de la empresa. Un ejemplo de la implicación de los empleados en la gestión son los llamados «círculos de calidad». Originados en Japón en los años cincuenta –y en la actualidad, presentes también en Occidente–, se trata de reducidos grupos de empleados (entre ocho y diez, normalmente) con ocupaciones similares que, periódica y voluntariamente, se reúnen dentro del horario laboral para analizar los problemas que les surgen en sus trabajos y hacer propuestas de mejora. En cuanto a la mejora de los canales de información con los empleados, las empresas han ido desarrollando nuevos mecanismos: intranets, revistas internas, encuestas de clima laboral, buzones del empleado, etc.

También está creciendo el número de empresas que crean programas de voluntariado corporativo, aunque donde más desarrollado está este campo es en el mundo anglosajón. Esta es una herramienta que permite a la empresa crear una cultura de compromiso en sus empleados, motivarlos, incrementar su nivel de satisfacción personal y mejorar el ambiente laboral en los equipos de trabajo. Prueba del auge que está viviendo esta práctica es la reciente creación en España de Voluntare, una red internacional de voluntariado corporativo (véase recuadro 4).

#### • La eliminación de riesgos laborales

Una de las áreas con más tradición dentro de la RSE es la salud y seguridad en el puesto de trabajo. Como se puede observar en la figura 1 del apartado Introducción, buena parte de las empresas tienen programas de seguridad e higiene en el trabajo. Esta ha sido durante muchos años una de las preocupaciones principales de los departamentos de recursos humanos, que intentan evitar y disminuir los riesgos derivados del trabajo, es decir, los riesgos de sufrir un accidente o una enfermedad laboral.

Los riesgos laborales pueden ser tanto físicos como psicosociales. Las enfermedades físicas que aparecen con más frecuencia son las relacionadas con huesos, músculos o articulaciones. Estos riesgos físicos eran, hace unas décadas, el principal foco de atención de las políticas de prevención de riesgos laborales, pero en la actualidad estamos asistiendo a un importante crecimiento de los riesgos psicosociales. Así lo constatan varias organizaciones, como la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo<sup>6</sup>. Según una encuesta elaborada por esta organización en el 2007, los principales problemas psicosociales provienen de la inestabilidad del puesto de trabajo, las nuevas formas de contratación y el aumento del volumen de trabajo.

6) Organización creada en 1994 que tiene como misión «hacer de Europa un sitio más seguro, saludable y productivo donde trabajar y promover una cultura de prevención de riesgos que mejore las condiciones laborales en Europa».

El voluntariado corporativo es una herramienta que permite a la empresa crear una cultura de compromiso en sus empleados, motivarlos, incrementar su nivel de satisfacción personal y mejorar el ambiente laboral en los equipos de trabajo.

La empresa que desee aplicar la RSE en materia de riesgos laborales deberá, a grandes rasgos, seguir estos pasos:

1. **Promover** entre los empleados **programas y acciones de prevención**.
2. **Llevar a cabo evaluaciones** periódicas de los riesgos laborales y psicosociales a los cuales están expuestos los trabajadores.
3. **Proporcionar formación** a los trabajadores en materia de salud y sanidad.
4. **Implicar a los directivos**, ya que solo así se consigue que la prevención de riesgos laborales se integre en los procesos clave de la empresa.

#### Recuadro 4. Voluntare y el voluntariado corporativo

Nacida en el 2011, la red Voluntare pretende fomentar el voluntariado corporativo, entendido como «aquel que desarrollan los empleados de la empresa y que, de una forma u otra, viene apoyado por la compañía.» Sus objetivos son:

- Proporcionar un espacio virtual y presencial, dinámico y participativo, que sirva de punto de encuentro del voluntariado corporativo.
- Tender la mano a las entidades que deseen desarrollar el voluntariado corporativo.
- Generar y difundir buenas prácticas en el campo del voluntariado corporativo, dando a conocer sus beneficios a la comunidad.
- Servir de nexo entre empresas y entidades sin ánimo de lucro que ofrezcan actividades de voluntariado.

Sus fundadores son KPMG, Fundación Telefónica, Endesa, Unilever, Fundar, Fórum Empresa, Codespa y Fundación Corresponsables, y actualmente cuenta ya con el apoyo de 21 empresas. La última en unirse a la red ha sido el Grupo Antena 3, que considera el voluntariado corporativo una línea fundamental dentro de su política de RSE, ya que da por hecho que gracias a estas iniciativas los trabajadores pueden poner en práctica sus valores solidarios al mismo tiempo que se enriquecen personal y profesionalmente.

#### 2.2.4. La dimensión ambiental

Probablemente la línea de actuación más destacada en este ámbito es la **conciliación de la vida familiar y laboral**. Es una de las áreas de RSE interna donde más capacidad tiene la empresa para ejercer su responsabilidad social yendo, voluntariamente, más allá de la ley para promover la satisfacción de sus empleados.

En España, aún nos queda un largo camino por recorrer en esta materia. Así lo reconocen los directivos encuestados en el estudio realizado por la Fundación Adecco mencionado en la introducción de este Cuaderno, quienes admiten que la conciliación laboral y familiar es el principal punto débil de las actuaciones de RSE interna. Por otra parte, es de sobra conocido que España es un país con largas jornadas laborales (comparado con otros países como Holanda, Francia o los países nórdicos), lo cual dificulta la incorporación de la mujer al mundo laboral, disminuye los índices de fertilidad y empeora la productividad.

La conciliación de la vida familiar y laboral es una de las áreas de RSE interna donde más capacidad tiene la empresa para ejercer su responsabilidad social yendo, voluntariamente, más allá de la ley para promover la satisfacción de sus empleados.

La sociedad actual ha dejado de fijarse simplemente en el salario dinerario como retribución a su trabajo. Hoy en día lo que buena parte de los trabajadores busca es la flexibilidad laboral.

El Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School ha creado el International Family-Responsible Employer Index (IFREI) que sirve a las empresas de herramienta gratuita de autodiagnóstico para saber qué nivel de conciliación familiar consigue la empresa y en qué puede mejorar.

El abanico de actuaciones que pueden llevarse a cabo en este campo es muy amplio. La sociedad actual ha dejado de fijarse simplemente en el salario dinerario como retribución a su trabajo. Hoy en día lo que buena parte de los trabajadores busca es la flexibilidad laboral. Esta flexibilidad se puede dar en muchos aspectos:

- **dentro de la jornada laboral:** horario flexible, jornada reducida, media jornada, semana laboral comprimida, etc.
- **dentro de la trayectoria profesional:** reincorporación después de un permiso largo, permisos de maternidad y paternidad que excedan los máximos legales, etc.
- **en el espacio:** trabajar desde casa, reuniones a través de videoconferencias, etc.

Por otra parte, el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School ha creado el International Family-Responsible Employer Index (IFREI)<sup>7</sup> que sirve a las empresas de herramienta gratuita de autodiagnóstico para saber qué nivel de conciliación familiar consigue la empresa y en qué puede mejorar.

Este Centro publicó, en el 2012, un estudio sobre los efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional de los empleados<sup>8</sup>. El estudio aporta datos interesantes, entre los cuales deseamos destacar los siguientes:

- Los entornos laborales que favorecen la conciliación multiplican por cuatro el compromiso de los empleados.
- Los empleados sin hijos se sienten menos comprometidos con la empresa, perciben menor salario emocional y están más insatisfechos con la conciliación.
- Los hombres se muestran menos comprometidos, sienten mayor insatisfacción con la conciliación y perciben menor salario emocional que las mujeres.
- El 80% de las personas entre los 29 y 47 años tiene intención de dejar la empresa en entornos laborales que dificultan sistemáticamente la conciliación. Mientras que solo el 33% de los jóvenes de menos de 28 años dejaría la empresa si su entorno laboral dificultase la conciliación.
- Los empleados más satisfechos con la conciliación son los de las empresas de más de 100 trabajadores.
- El 92% de las mujeres que tienen a una mujer jefa se muestran satisfechas con la conciliación, frente al 66% de las que trabajan con hombres.

7) Disponible en <http://www3.iese.edu/Ifrei/New/Index.asp>

8) Entendiendo como salario emocional aquello que los trabajadores perciben en aspectos como la motivación, la conciliación, el reconocimiento o los beneficios sociales, es decir, aspectos no monetarios.

### 3. DOS DIMENSIONES CONCRETAS: LA EMPLEABILIDAD Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Dada la coyuntura económica actual, nadie cuestiona la importancia que tienen para las empresas los programas de formación y la capacidad de estas para adaptarse y gestionar el cambio. Ambos elementos están claramente relacionados. Partiendo de capacidades iniciales similares, los trabajadores que obtengan mejor formación en su puesto de trabajo conseguirán que, en caso de reestructuración empresarial, el proceso sea menos traumático.

#### 3.1. FORMACIÓN Y EMPLEABILIDAD

Las políticas de formación de personal son una de las prácticas de RSE interna más consolidadas en las empresas. La capacitación de los empleados es ventajosa, tanto para la empresa como para el empleado:

- Sirve para potenciar la **flexibilidad funcional**, es decir, que el trabajador sea capaz de adaptarse a otras tareas.
- En el contexto de revolución tecnológica que vivimos, la formación técnica es imprescindible para adaptarse a la continua evolución de los sistemas y **mantener la competitividad** de la empresa.
- Favorece la **motivación, implicación y productividad** del empleado.
- Facilita la atracción y retención de capital humano, ya que cada vez son más los candidatos que en su búsqueda de empleo priorizan las empresas que ofrecen programas de aprendizaje.

Una vez cubierto el puesto de trabajo, la empresa debe esforzarse en retenerlo y para ello existe una creciente utilización de los llamados «planes de retención de talento», que se aplican tanto para el personal más joven como para el que lleva más tiempo en la empresa. Para gestionar y retener el talento las empresas deberían llevar a cabo las siguientes actuaciones:

- detección del talento organizativo;
- identificación de lo que se conoce por «personal clave»;
- planteamiento de planes de desarrollo individualizados;
- elaboración de cuadros de sucesión para los directivos.

Sea cual sea el ámbito de formación, hoy en día existe un amplio abanico de herramientas a disposición de las empresas: desde el aprendizaje vía e-learning, intranet y videoconferencia, a los planes de formación individualizados o por áreas operativas, pasando por la formación de directivos, el fomento del aprendizaje de idiomas mediante la subvención de cursos, etc. Algunos de ellos (por ejemplo, el uso de la videoconferencia) servirán a la empresa para ahorrar costes de formación y esto, en momentos de crisis, cuando las empresas tienden a reducir sus costes laborales y en RSE, puede resultar una buena alternativa.

Partiendo de capacidades iniciales similares, los trabajadores que obtengan mejor formación en su puesto de trabajo conseguirán que, en caso de reestructuración empresarial, el proceso sea menos traumático.

Una vez cubierto el puesto de trabajo, la empresa debe esforzarse en retenerlo y para ello existe una creciente utilización de los llamados «planes de retención de talento», que se aplican tanto para el personal más joven como para el que lleva más tiempo en la empresa.

También existe la posibilidad de que la empresa ofrezca formación a personas externas a la compañía para ayudar a otras empresas que no tengan las instalaciones o facilidades para llevar a cabo la formación.

Finalmente, también existe la posibilidad de que la empresa ofrezca formación a personas externas a la compañía para ayudar a otras empresas que no tengan las instalaciones o facilidades para llevar a cabo la formación. Puesto que esta práctica lleva asociados problemas de competencia, habitualmente se suele optar por brindar formación en tareas «comunes» (que requieran poca especialización), como sucede en la compañía química BASF (más detalle sobre sus prácticas en el recuadro 5).

#### Recuadro 5. La formación y el desarrollo del personal en BASF

La política de formación y desarrollo de personal de BASF es un buen ejemplo de iniciativa socialmente responsable. Tres de sus actuaciones merecen una especial atención:

- **El programa «Start in den Beruf»** desarrollado en la región metropolitana de Rhine-Neckar (Alemania): brinda a estudiantes con menor talento académico pero con aptitudes para tareas prácticas la oportunidad de introducirse en el mundo laboral.
- **Plan de formación compartido «BASF Ausbildungsverbund»:** ofrece, en colaboración con otras 500 empresas, espacios donde llevar a cabo la formación. BASF ayuda a estas empresas a contratar a gente joven y pone a su alcance supervisores de formación y talleres de trabajo. Después, los aprendices realizan la parte práctica del aprendizaje en las empresas colaboradoras. En el 2011, 1.168 personas empezaron su formación a través de este plan.
- **El centro de aprendizaje BASF SE** en Ludwigshafen (Alemania): proporciona un lugar físico donde se agrupa una amplia gama de instalaciones para el aprendizaje con el fin de promover la formación autónoma. En este sitio los empleados disponen de asesoramiento formativo y orientación profesional individualizada, eventos de formación en temas prácticos relacionados con el trabajo y, en definitiva, una atmósfera relajada donde poder aprender.

Para BASF *«el desarrollo del personal no se centra exclusivamente en preparar a los empleados para escalar en la jerarquía de la empresa, sino que el principal objetivo es promover el potencial profesional y personal de los empleados y ponerlos en forma para que puedan superar con éxito los retos que se les presenten».*

### 3.2. ADAPTACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

Los cambios que se dan en el entorno en el que opera una empresa pueden empujarla a tener que efectuar una reestructuración interna. Este proceso no tiene por qué traducirse en una reducción de personal, sino que puede referirse a un recorte en los costes de personal (sin despidos de personal) o simplemente a una reestructuración interna que no implique despidos ni costes adicionales, sino que simplemente busque una distribución más eficiente de los recursos disponibles.

Indudablemente, la mejor política a seguir es la de evitar el despido. Para ello, una de las medidas clave dirigidas a anticipar la reestructuración debería ser la planificación y formación de los empleados a largo plazo (de lo cual ya hemos hablado en el punto anterior). Asimismo, existen otras opciones para evitar una reducción de plantilla:

- la recolocación temporal del empleado en otra compañía;
- la reducción temporal de la jornada laboral<sup>9</sup> ;
- potenciar la jornada a tiempo parcial;
- facilitar la movilidad de los trabajadores dentro de la misma empresa;
- facilitar las excedencias parcialmente retribuidas.

En pocas palabras, para poder evitar la reducción de la plantilla, tanto empresa como trabajador deben estar dispuestos a flexibilizar las relaciones laborales, teniendo muy presentes los riesgos que ello conlleva sobre la seguridad laboral. En el caso de modificarse las condiciones contractuales de empleo, para conseguir un acuerdo satisfactorio para las dos partes (empresario y trabajador) es muy importante el diálogo social y la negociación colectiva.

Lamentablemente, hay ocasiones en las que el despido, individual o colectivo, es inevitable. En estas situaciones, las empresas que deseen actuar de forma responsable pueden optar por alguna de las actuaciones que propone la OIT para que la reestructuración pueda ser gestionada con mayor facilidad y éxito:

1. Aplicación de despidos voluntarios.
2. Ayuda en la búsqueda de trabajo fuera de la empresa.
3. Apoyo en la búsqueda de trabajo dentro de la misma empresa, en grupos asociados o proveedores.
4. Facilitar la jubilación anticipada.
5. Proporcionar ayuda psicológica.
6. Ofrecer compensaciones por despido.

Siguiendo estos pasos, en caso de despido, este puede llevarse a cabo de una manera socialmente responsable, de forma que se valore a las personas y no se trivialice el despido. No obstante, también hay que tener en cuenta que el éxito de las reestructuraciones también depende de la implicación del Gobierno durante el proceso; por ejemplo, proporcionando servicios de colocación y orientación y políticas activas de empleo, como la recolocación. Un ejemplo aplicado al caso español es la recolocación de los inmigrantes que se han quedado en situación de desempleo como consecuencia, principalmente, de la crisis en el sector de la construcción. Para ello, el Gobierno ha optado por mecanismos como la repatriación incentivada o con garantía de colocación o la recolocación en otros sectores.

Para concluir esta sección, en el recuadro 6 exponemos un ejemplo de reestructuración empresarial responsable: el caso de la compañía Danone en Ultzama.

Una de las medidas clave dirigidas a anticipar la reestructuración empresarial debería ser la planificación y formación de los empleados a largo plazo.

Para poder evitar la reducción de la plantilla, tanto empresa como trabajador deben estar dispuestos a flexibilizar las relaciones laborales, teniendo muy presentes los riesgos que ello conlleva sobre la seguridad laboral.

El éxito de las reestructuraciones empresariales también depende de la implicación del Gobierno durante el proceso; por ejemplo, proporcionando servicios de colocación y orientación y políticas activas de empleo.

9) En España, la crisis que vive el sector de la construcción de automóviles ha llevado a muchas empresas a optar por esta opción.

### Recuadro 6. Danone en Ultzama: historia del cierre «responsable» de una planta productiva

En 1994, la dirección de Danone vio la necesidad de reducir sus costes de producción y decidió concentrarla geográficamente. Después de evaluar cuál de sus seis centros productivos cerraba, eligió su fábrica de Ultzama (Navarra), donde trabajaban unas 170 personas, de las cuales el 40% vivía en el valle de Ultzama. Partiendo del escepticismo inicial de los trabajadores y tras siete meses de negociaciones, se firmó el cierre de forma razonablemente exitosa.

Dada la magnitud del impacto que el cierre de la planta tenía sobre la región, Danone diseñó no solo un plan social para los trabajadores, sino también un plan industrial para el valle de Ultzama.

- Plan social: en el acuerdo firmado en 1995, la empresa ofrecía distintas alternativas para los empleados, que quedan resumidas en el siguiente cuadro:

Alternativa propuesta	N.º de empleados
Prejubilación para los empleados de más de 52 años	24
Opción de continuar con un empleo puente (dentro o fuera de la empresa), con un puesto de trabajo equivalente	6
Traslado a otro centro de Danone, en un puesto de trabajo equivalente, con ayuda económica para desplazamientos y vivienda	17
Indemnización	0
Recolocación exterior (el trabajador permanece en nómina con los devengos correspondientes hasta que encuentre un empleo, dentro de una fecha límite)	24
Autoempleo y creación de empresas (con el apoyo técnico y, parcialmente, económico, y el asesoramiento por parte de Danone)	14
Proyecto personal (se ofrece a los trabajadores bien el salario de riesgo más la prima adicional o el importe de 45 días por año de servicio)	89
Incapacidad permanente total (los trabajadores dispondrán de chequeo médico cubierto por la empresa, gestión de los trámites con la Seguridad Social, una anualidad de salario de riesgo, etc.)	3

- Plan Industrial: Danone creó la Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva del Valle de Ultzama con el fin de regenerar la economía de la comarca e incentivar la creación de empleos en la zona, mediante ayudas económicas y publicidad. La empresa donó 556,6 millones de pesetas en terrenos, construcciones e instalaciones, y 169,5 millones en tesorería. La Fundación integraba también al Ayuntamiento de Ultzama, que tenía previsto un proyecto de polígono industrial en la zona. El polígono se creó y desarrolló gracias al establecimiento de más de una decena de empresas que a día 31 de diciembre de 1999 habían creado 301 puestos de trabajo consolidados. Aunque esta cifra está por debajo de los 435 puestos de trabajo previstos para el período 1998-1999, está muy por encima de los 177 puestos de trabajo destruidos con el cierre de la fábrica de Ultzama.

## 5. CONCLUSIONES

Para que una empresa pueda ser correctamente catalogada como compañía socialmente responsable no es suficiente con adoptar buenas prácticas dirigidas a los consumidores y otros grupos de interés externos. Hay que empezar por el ámbito interno de la empresa, es decir, por los trabajadores. Ser «responsable» con los trabajadores significa utilizar mecanismos para la prevención de riesgos laborales, integrar a las personas con discapacidades, no discriminar a ningún trabajador por su condición, ofrecer a empleados y directivos un plan de desarrollo personal y profesional que incluya programas de formación, facilitarles la conciliación de la vida laboral y familiar, hacerles partícipes de la gestión y los resultados de la empresa y promover el diálogo social en las relaciones laborales.

Como hemos señalado a lo largo del Cuaderno, las ventajas derivadas de la aplicación de la RSE interna son muchas. Primero: ayuda a que las políticas de RSE externa sean creíbles. Segundo: potencia la motivación y productividad del empleado, lo cual tiene un impacto positivo sobre la competitividad de la empresa. Tercero: fomenta la implicación del trabajador en la empresa, lo cual lleva a retener talento. Cuarto: también puede ayudar a atraer capital humano, puesto que los candidatos a puestos de trabajo cada vez son más exigentes con el salario emocional (aquel distinto del monetario). Por último, facilitan los procesos de reestructuración empresarial y por lo tanto la adaptación de las compañías al cambio. En definitiva, los empresarios que, motivados por la actual crisis, se vean tentados (muchos ya lo han hecho) a reducir sus aportaciones en RSE, deberían sopesar no solo los costes de aplicación de estas políticas, sino también los aspectos positivos mencionados.

Para terminar, también hemos visto que las empresas ya disponen en la actualidad de normas, guías y estándares de referencia a los que remitirse para orientarse en materia de RSE interna. En este sentido se ha avanzado notablemente. Sin embargo, la excesiva vaguedad con la que se redactan algunos de estos «códigos de conducta», principios o normas dificulta el logro definitivo de los objetivos. Por ejemplo, ¿qué significa fomentar un empleo de calidad? ¿Qué se entiende por «calidad»? La aplicación de la RSE interna se complica, además, si la empresa es una multinacional o si se subcontratan servicios, puesto que fuera de la empresa matriz es mucho más difícil establecer unos principios y controlar su aplicación.

Para que una empresa pueda ser correctamente catalogada como compañía socialmente responsable no es suficiente con adoptar buenas prácticas dirigidas a los consumidores y otros grupos de interés externos. Hay que empezar por el ámbito interno de la empresa.

Los empresarios que, motivados por la actual crisis, se vean tentados (muchos ya lo han hecho) a reducir sus aportaciones en RSE, deberían sopesar no solo los costes de aplicación de estas políticas, sino también los aspectos positivos mencionados.

La excesiva vaguedad con la que se redactan algunos de estos «códigos de conducta», principios o normas dificulta el logro definitivo de los objetivos.

## 6. REFERENCIAS

Fundación Adecco (2011). «*II Estudio Directivos y Responsabilidad Corporativa*». Disponible en [http://www.fundacionadecco.es/\\_data/SalaPrensa/Estudios/pdf/206.pdf](http://www.fundacionadecco.es/_data/SalaPrensa/Estudios/pdf/206.pdf)

Forética (2011). «Informe Forética 2011». Disponible en <http://www.foretica.org/biblioteca/informes-foretica?lang=es>

Forética (2008). «*Informe Forética 2008*». Disponible en <http://www.foretica.org/sala-de-prensa/noticias/249-presentado-el-informe-foretica-2008-?lang=es>

Schoemann, I. y otros (2008). «Codes of Conduct and International Framework Agreements: New Forms of Governance at Company Level». Informe de la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

## 7. LITERATURA COMPLEMENTARIA

Esta última sección la dedicamos al lector que desee más información sobre el tema que hemos abordado en el Cuaderno «La responsabilidad social interna de las empresas». A continuación presentamos libros, informes y artículos académicos que pueden ayudar a profundizar en la materia.

### LIBROS

- *Sobre las ventajas de la felicidad en el trabajo*

Anchor, S. (2010). *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*. Crown Business.

- *Sobre responsabilidad social empresarial y gestión de recursos humanos*

Federman, B. (2009). *Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*, Pfeiffer para Wiley. Cohen, E. (2010). *CSR for HR: A Necessary Partnership for Advancing Responsible Business Practices*, Greenleaf Publishing. Carneiro, M. (2004). *La responsabilidad social corporativa interna: la «nueva frontera» de los Recursos Humanos*, ESIC Editorial.

### ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

- *Sobre buenas prácticas en la subcontratación*

Sobczak, A. (2003). «Codes of Conduct in Subcontracting Networks: a Labour Law Perspective». *Journal of Business Ethics*, 44(2-3): 225-234.

- *Sobre la importancia de la RSE para los empleados*

Tamm, K., Eamets, R. y Mötsmees, P. (2012). «Are Employees Better Off in Socially Responsible Firms?». IZA, Discussion Paper Series, n.º 5.407.

Rodrigo, P. y Arenas, D. (2008). «Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes». *Journal of Business Ethics*, 83(2): 265-283

- *Sobre derecho laboral y responsabilidad social en empresas multinacionales*

Sobczak, A. (2007). «Legal Dimensions of International Framework Agreements in the Field of Corporate Social Responsibilities». *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 62(3): 466-491

### INFORMES Y GUÍAS

- *Informe sobre responsabilidad social y condiciones laborales que incluye una gran variedad de casos prácticos en Alemania, el Reino Unido, Hungría y Francia*

«Corporate social responsibility and working conditions» (2003). Informe para la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Enlace: <http://edz.bib.uni-mannheim.de/www-edz/pdf/ef/03/ef0328en.pdf>

- *Guía de responsabilidad social interna*

«Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos» (2008), Junta de Andalucía. Enlace: [http://www.juntadeandalucia.es/empleo/www/adjuntos/publicaciones/1\\_1761\\_guia\\_responsabilidad\\_social\\_empresarial\\_interna\\_y\\_recursos\\_humanos-publicacion\\_carl.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/www/adjuntos/publicaciones/1_1761_guia_responsabilidad_social_empresarial_interna_y_recursos_humanos-publicacion_carl.pdf)

- *Guías sobre conciliación familiar*

«Guía para pymes en conciliación de la vida laboral, familiar y personal» (2010). Amedna, Servicio Navarro de Empleo, CEN y Fondo Social Europeo.

Enlace: [http://www.amedna.com/documentos/ficheros\\_documentos/1\\_guia\\_conciliacion\\_pymes.pdf](http://www.amedna.com/documentos/ficheros_documentos/1_guia_conciliacion_pymes.pdf)

«Guía práctica para implementar medidas de conciliación familia y trabajo en la empresa» (2003). Acción Empresarial y Sernam. Enlace: <http://www.accionrse.cl/uploads/files/Guia%20Conciliacion.pdf>

