

MARCOS GONZÁLEZ MORALES

Periodista promotor de MEDIA RESPONSABLE, S.L.

Doctorando en la Ramón Llull con la tesis que lleva por título «La construcción de la RSE en la información periodística. Análisis del discurso informativo en la prensa generalista»

Este trabajo ha sido seleccionado y ha obtenido el **2.º Premio Estudios Financieros 2005** en la Modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Simón DOLAN, don Enric GENESCA GARRIGOSA, don Xavier LLOPART PÉREZ, doña M.^a del Carmen MARTÍNEZ GONZÁLEZ, don Miquel PORRET GELABERT y doña Rosario SOLA FERRÉ.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato del autor.

Extracto:

ESTAMOS inmersos en una época de profundas contradicciones, controversias y paradojas en todos los ámbitos de la sociedad. También en el empresarial. Mientras que, por una parte, la gran mayoría de organizaciones se autodefinen como socialmente responsables y reconocen, por lo menos de puertas afuera, que las personas son su «activo» más importante y, por este motivo, las intentan atraer, retener y fidelizar con todo tipo de promesas, políticas e iniciativas; por otra, buena parte de sus actuaciones internas desmienten a diario tales afirmaciones tal y como reflejan periódicamente los medios de comunicación, repletos de noticias relacionadas con despidos masivos, precariedad laboral, accidentes laborales, estrés, *mobbing*...

Intentando conciliar los, pocas veces, coincidentes intereses de empresarios, alta dirección, mandos intermedios y el conjunto de los empleados, se encuentran las direcciones de Relaciones Humanas (RR.HH.) o de

.../...

.../...

Personas (también conocidas como direcciones de Recursos Humanos), cada vez más relevantes, más protagonistas y más influyentes dentro y fuera de las empresas. Por este motivo, como se tratará de demostrar en este artículo, los directivos de Recursos Humanos pueden y deben contribuir a implantar e implementar en sus organizaciones la denominada Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), un paradigma que está experimentando en estos últimos años un espectacular auge tanto desde el punto de vista académico, como empresarial, institucional, mediático y social.

Ha llegado el momento de pasar de las buenas palabras a los hechos, del mero discurso políticamente correcto a otro repleto de continente y contenido. En definitiva, de mostrar y demostrar, de una vez por todas, que la frase «los empleados son nuestra principal ventaja competitiva» puede ser, en lugar de pura retórica, una rentable y positiva realidad.

Sumario:

Evolución histórica entre capital y trabajo.

El trabajo, de maldición bíblica, vil y vulgar a constitutivo de la libertad humana.

Luchas sindicales y origen del derecho del trabajo.

Concepción taylorista del trabajo.

Años 20: época de la filantropía empresarial.

Auge de la RSE y posterior declive hasta su resurgir actual.

¿Por qué no existe una definición consensuada sobre RSE?

Definiciones para todos los gustos.

Relación entre empresa y sociedad.

Pero, ¿ante quién es responsable la empresa?

Los empleados, *stakeholder* clave.

Aproximaciones institucionales sobre RSE.

Ámbitos de la RSE en recursos humanos.

Los 10 principales ámbitos de la RSE en Recursos Humanos según los 10 documentos analizados.

Conclusiones y reflexiones finales.

Por un lado,

«Los ministros de Trabajo de la UE instan a los líderes europeos a crear empleo»

(*El Mundo*, 4 de marzo de 2004)

«Las mejores empresas para trabajar-Las que más y mejor cuidan a sus empleados»

(*Actualidad Económica*, 15 de julio de 2004)

«Comunicación interna: hacia un nuevo diálogo con los profesionales»

(*Harvard Deusto Business Review*, octubre de 2004)

«Los accidentes de trabajo mortales descendieron un 9,2% en los diez primeros meses de 2004»

(*Cinco Días*, 28 de diciembre de 2004)

«Ser un buen directivo es más fácil de lo que parece»

(*Training & Development Digest*, enero de 2005)

«Cerca de 18 millones para fomentar el empleo estable»

(*Gaceta de los Negocios*, 28 de febrero de 2005)

Por otro,

«Los expertos discrepan sobre los efectos de abaratar el despido»

(*El País*, 11 de junio de 2004)

«Mucha teoría y más retórica para poca práctica y menos cultura de conciliación»

(*Equipos & Talento*, octubre de 2004)

«Anepa alerta del aumento del acoso físico y moral a los trabajadores»

(*Capital Humano*, diciembre de 2004)

«El textil-confección pierde 40.000 empleos en 4 años»

(*La Vanguardia*, 9 de enero de 2005)

«La UE pide a España reformas para reducir el paro y la temporalidad»

(*ABC*, 28 de enero de 2005)

«Más de cien mil mujeres dejan su trabajo por la familia»

(*Expansión y Empleo*, 8 de marzo de 2005)

De esta forma podríamos continuar enumerando titulares y más titulares extraídos sólo en los últimos meses de diferentes medios de comunicación, generalistas y especializados, que evidencian, entre otras cosas, que las reglas del juego entre empleador y empleado han cambiado sustancialmente en los últimos años en el panorama empresarial. Noticias sobre deslocalizaciones, despidos masivos, prejubilaciones, conflictos laborales, *mobbing*... «conviven» con otras, por lo menos, tan aparentemente positivas como las referentes a conciliación vida profesional/personal, desarrollo profesional, empleabilidad, formación continua, diversidad cultural...

¿A qué se deben estas contradicciones que, por reiteradas y reiterativas, parecen haber pasado ya a formar parte de nuestro tiempo? ¿En qué lugar se sitúa la empresa, el trabajador y el directivo de Recursos Humanos en el complejo escenario actual? ¿Se trabaja ahora para vivir o se vive para trabajar? ¿Se puede ser leal en la actualidad a la empresa cuando no se tiene garantizado el puesto de trabajo de por vida? ¿Es posible, en definitiva, conseguir que las personas sean, de verdad, consideradas el activo más importante de las organizaciones? A estas y otras cuestiones tratará de aportar su pequeño grano de arena este artículo que defiende que la Responsabilidad Social de las Empresas –RSE– (también denominada Responsabilidad Social Corporativa –RSC– o Responsabilidad Corporativa –RC–) puede y debe ser el paradigma, la vía y el proceso que aporte coherencia a toda esta paradójica situación actual, que contribuya a construir un mundo un poco más sostenible y que ayude a prestigiar, de una vez por todas, la función de Recursos Humanos dentro de las organizaciones.

Que la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE), con más de 3.500 socios, dedicara ya en 2003 su congreso anual a la RSE ¹, que haya creado en su página web (www.aedipe.es) una sección dedicada exclusivamente a este asunto o que a través de su Fundación Fundipe se haya inscrito al Pacto Mundial de Naciones Unidas (www.fundipe.es) muestra la creciente importancia que está teniendo para los departamentos de Recursos Humanos este complejo e interesante asunto. Como también lo ponen de manifiesto otros tantos hechos tan relevantes para los profesionales encargados de la gestión de personas como son que el Foro de Recursos Humanos de Fomento de Trabajo Nacional (www.fomentrrhh.com), compuesto por más de 800 socios, dedique en el 2005 varias jornadas a fomentar la RSE interna, que incluso algunos departamentos de Recursos Humanos sean los portavoces e impulsores de su compañía en temas de RSE, que las publicaciones especializadas (*Capital Humano*, *Equipos & Talento*, *Harvard Deusto Business Review*, *Expansión & Empleo* o *Training & Development Digest*) le dediquen cada vez más artículos, entrevistas y reportajes ² o que en las memorias anuales de las compañías comiencen a aparecer los aspectos relacionados con Recursos Humanos dentro de la sección dedicada a la RSE o incluso al revés.

¹ AEDIPE (2003): «Especial Diversidad y Responsabilidad Social Corporativa», dentro de su revista *Dirigir personas*, septiembre de 2003.

² Por ejemplo, los directivos de Recursos Humanos consideran como uno de sus principales desafíos impulsar un plan de Responsabilidad Social Corporativa, según aparecía en un artículo periodístico GONZÁLEZ, Marcos (2004): «Especial Direcciones de Recursos Humanos», *Equipos & Talento*, febrero de 2004.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA ENTRE CAPITAL Y TRABAJO

Pero sólo se podrá entrar a fondo en el actual debate sobre la responsabilidad social de las empresas y el trascendental papel de las direcciones de Recursos Humanos en este asunto, sobre todo en su vertiente interna, si antes se realiza, como mínimo, una escueta reflexión sobre la evolución histórica entre capital y trabajo y sobre el valor de éste en la sociedad actual y en la práctica empresarial. Porque, tal y como la gran mayoría de expertos y analistas de diversas disciplinas ya han puesto de manifiesto en numerosos artículos, libros e investigaciones, el concepto actual del trabajo se ha ido desarrollando, simultáneamente, en nuestra historia moderna a partir de la primera revolución industrial, consolidada entre las postrimerías del siglo XVIII y los albores del XIX. Fue, precisamente, en aquel momento cuando se desarrollaron las primeras aportaciones de economistas clásicos con posturas tan diversas sobre el trabajo, como quienes lo entendían bien como fuente de la riqueza de las naciones (Adam SMITH, David RICARDO o John Stuart MILL), bien como elemento básico de la explotación del sistema capitalista (Karl MARX) o bien como signo y camino del éxito (Max WEBER), unas aproximaciones que durante todo el siglo XX fueron completadas y modificadas por otras aportaciones tan conocidas como la de John MAYNARD KEYNES y su *Teoría General sobre el Empleo, el Interés y el Dinero* de 1936.

Por tanto, afirmar, hoy en día, que la concepción actual del trabajo proviene de la revolución industrial motivada, entre otros factores, por la invención de la máquina de vapor de James Watt en 1793, por la mecanización creciente y por la consolidación de la producción industrial de bienes en el centro de la economía, puede parecer a estas alturas una obviedad. Como, quizá, también recordar que la economía de la sociedad preindustrial estaba fraguada fundamentalmente por la producción agrícola y por el trabajo artesanal donde, mientras en el primer caso, el valor del trabajo y la posición social de cada miembro de la comunidad estaba determinada por su relación con la tierra; en la artesanal, la persona se afirmaba como autora total de una obra, de manera que en su vida social el oficio era fuente de identidad y vía para su realización personal ³.

EL TRABAJO, DE MALDICIÓN BÍBLICA, VIL Y VULGAR A CONSTITUTIVO DE LA LIBERTAD HUMANA

Pero todo esto conviene tenerlo muy presente en una actualidad de nuevo tan marcada por otros cambios sociales, demográficos, culturales y económicos que, de una manera cada vez más acentuada, están transformando la concepción del trabajo de las sociedades contemporáneas y que encierra ciertos paralelismos y reminiscencias del pasado, como posteriormente analizaremos. No en vano, antes de esa primera etapa industrial, no se puede olvidar que «hubo tiempos en que el trabajo se entendió como una maldición bíblica y como oficio de esclavos y/o siervos» ⁴, y que «era

³ CAMACHO, Ildelfonso; FERNÁNDEZ, José Luis y MIRALLES, Josep (2002): *Ética de la empresa*, Desclée de Brouwer, Bilbao (2.ª edición de 2004), pág. 134.

⁴ CONILL, Jesús (1997): «Reconfiguración ética del mundo laboral», en A. CORTINA (dir.) (1997): *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Trotta, Madrid.

considerado como algo vil y vulgar, mientras que el ocio era la actividad propia de los ciudadanos libres porque sólo él permitía realizar las virtudes esenciales de lo humano»⁵. Todo ello se modificó radicalmente con el nacimiento del capitalismo que supuso, entre otras cosas, una profunda conmoción de las estructuras sociales tradicionales, dando lugar a «nuevas modalidades de distribución de las ocupaciones, a traslados masivos de población de unos lugares a otros y a modificaciones en los hábitos y costumbres, así como en los sistemas de relaciones sociales y políticas».⁶ No en vano, como consecuencia de la industrialización, se impuso la sustitución gradual de los agricultores por obreros industriales y los artesanos por operarios de máquinas, lo que originó, además de la división del trabajo en diferentes fases de producción, el nacimiento del concepto de trabajador asalariado o por cuenta ajena, una forma de prestación de servicios que «se ha convertido en el modelo de trabajo tradicional desde mediados del siglo XIX hasta nuestros días y ha convivido con todas las innovaciones y adelantos tecnológicos que se han producido desde entonces»⁷. Desde este momento y hasta la actualidad, lo que el empleado vende al capitalista ya no es el producto de su trabajo, sino su capacidad de trabajar: el producto pertenece, por principio, al que le contrata. En efecto, como tantos expertos ya han reflejado en diferentes estudios, documentos y publicaciones, el trabajo pasa a convertirse, desde aquel momento, a la vez, en cimiento de realización e identidad personal, en instrumento de integración social, en vía de acceso a la renta y medio de sustento, y en vehículo de participación social y política.

LUCHAS SINDICALES Y ORIGEN DEL DERECHO DEL TRABAJO

El inicio del capitalismo originó, por tanto, una concepción absolutamente novedosa del trabajo, entendido como constitutivo esencial de la existencia humana que, paradójicamente, motivó de una forma muy rápida los primeros conflictos entre empleador y empleado. Porque, si bien es cierto que este trascendental cambio en la forma de concebir el trabajo supuso, por lo menos en buena parte de los países occidentales, una importante conquista de la humanidad y la superación de la esclavitud, de la servidumbre e incluso del gremialismo, muy pronto el reconocimiento del trabajo como un derecho inherente a toda persona fue objeto de largas, intensas y dramáticas luchas sociales y laborales entre unos patronos y unos obreros que, en poco tiempo, se vieron amenazados por el desempleo y por la precariedad laboral, como consecuencia en buena medida del maquinismo y de frecuentes abusos empresariales. Como recuerdan tantos analistas, «la afluencia incontrolada de mano de obra a los grandes centros industriales del capitalismo naciente provocó la sobreabundancia de trabajo y, en consecuencia, su explotación hasta límites insospechados»⁸ y «durante más de un siglo la empresa arrastró el lastre del largo y dramático conflicto entre capital y trabajo, por lo que con mucha frecuencia la institución empresarial era reducida a la imagen de un espacio de explotación, de violencia y de conflictos; un foco de alineación y de exclusiones, en el que la codi-

⁵ CAMACHO *et al.*, 2004, pág. 130.

⁶ TEZANOS, José Félix (2001): *El trabajo perdido. ¿Hacia una civilización postlaboral?*, Biblioteca Nueva, Madrid, pág. 208.

⁷ CASADO, José Manuel (2003): *El valor de la persona*, Pearson Educación, Madrid, pág. 30.

⁸ CAMACHO *et al.*, 2004, pág. 148.

cia y los abusos de poder de los empresarios han tenido históricamente mucho mayor visibilidad que cualquier de las otras funciones sociales de creación de riqueza y de progreso desempeñadas por la empresa»⁹.

Todo esta situación originó una creciente intervención de los poderes legislativos en la regulación de las relaciones laborales y la aparición de una rama específica de la ciencia jurídica, el derecho del trabajo, que comenzó *«a construirse a finales del siglo XIX, con la clara finalidad de regular las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo una serie de derechos indisponibles con ánimo protector de la parte más débil de esa relación de ajenidad laboral: el trabajador»¹⁰*, y que desembocaron en diferentes declaraciones y Constituciones¹¹ durante el siglo XX como la archiconocida Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, que ya en 1948 reconocía en su artículo 23.1 lo siguiente:

«Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.»

En nuestro país, el derecho laboral ha ido evolucionando al compás de las grandes reformas y situaciones políticas, como las introducidas en la I República con la Ley Benot, en la Restauración y Regencia, en la Dictadura de Primo de Rivera, en la II República, en el Franquismo y en el sistema de democracia actual. Como apunta DE LA VILLA, *«el ordenamiento laboral es obra de los tiempos, ha nacido por exigencias políticas cuando el conflicto industrial no era soluble por los métodos unilaterales impuestos por la tradición y, a partir de ahí, ha evolucionado traumática y asimétricamente, a salto de mata, podría decirse, para fortalecerse poco a poco y acabar conformándose como una de las ramas más pujantes del ordenamiento jurídico»¹².*

CONCEPCIÓN TAYLORISTA DEL TRABAJO

Además, en paralelo a los avances legislativos y a la creación del Estado del Bienestar, buena parte de las empresas occidentales se inspiraron durante la primera mitad del siglo XX y parte de la segunda en la concepción del trabajo impulsada por innovadores comerciales y fabriles tan conocidos como Henry Ford o Frederic Winslow Taylor¹³. Denominado de muy distintas formas –fordis-

⁹ PERDIGUERO, Tomás G. (2003): *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*: Anagrama, Madrid, pág. 21.

¹⁰ JIMÉNEZ, Alfonso; PIMENTEL, Manuel y ECHEVERRÍA, Mentxu, (2002): *España 2010: mercado laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, pág. 28.

¹¹ Algunas de las más importantes ligadas al capitalismo fueron la Constitución de Weimar (1919), la Constitución de la República española (1931), la Constitución de Italia (1934) y la de la Unión Soviética (1936).

¹² DE LA VILLA, Luis Enrique (2003), «El Derecho del Trabajo en España a partir de la transición», en *Memoria de Actividades 1977-2003*, Centro de Estudios Financieros, 2003, pág. 47.

¹³ Para una profundización de las raíces del capitalismo y del trascendental papel de estos empresarios y otros como Robert Owen o Eli Whitney se puede consultar, por ejemplo, la obra de CHAMBERLAIN, John (1996): *Las raíces del capitalismo*, Ediciones Folio, Barcelona.

ta, taylorista o mecanicista—, este modelo entendía, *grosso modo*, la organización como una máquina que consumía y producía algo y consideraba los recursos humanos como un simple medio de producción necesario para la obtención de un producto o servicio ¹⁴. También hay autores ¹⁵ que insertan el taylorismo, con su radical diferencia entre la planificación y la ejecución, dentro de la primera generación de «Teorías basadas en la Dirección y el Control», dentro de las cuales además se encuentran la Teoría Administrativa caracterizada por la rígida clasificación de funciones y jerarquías que presentó FAYOL; la Escuela de Departamentalización, la Teoría de la Burocracia, que tiene como precursores al sociólogo alemán Max WEBER, y el fordismo como última gran corriente de esta primera generación.

Y, aunque en la actualidad, el taylorismo ya es un modelo en desuso y en cierto modo desprestigiado por las mismas empresas, lo cierto es que logró en su momento un importante éxito social y productivo, reconocido recientemente incluso por sindicatos como UGT. «*El éxito fulgurante de este modelo se basó en la combinación de una serie de preceptos micro y macroeconómicos. En el ámbito de las empresas se estableció, tras la segunda guerra mundial, un compromiso social, de hecho, entre las direcciones de las empresas y las organizaciones sindicales: las primeras aseguraban seguridad y estabilidad de empleo y aumentos regulares del poder adquisitivo de los salarios, mientras que las segundas aceptaban el poder de dirección del empresario y la "racionalización científica" del trabajo*». (...) *Por primera vez en la historia, los trabajadores pierden el miedo ante los imprevistos fundamentales de la vida (la enfermedad, la vejez, la vivienda, la educación de los hijos, el desempleo, etc.) y conquistan no sólo una plena ciudadanía política sino también social*», reconocía el sindicato en su asamblea anual ¹⁶.

Sea como fuere, este primer modelo empresarial, que responde bastante bien a las necesidades que pueden tener sociedades que deben construir o reconstruir su tejido productivo y que se encuentran en una fase de crecimiento, en la que el sector industrial debe atender con prioridad a ingentes necesidades de productos, como fue el caso tras las dos guerras mundiales, tuvo que pasar a partir de los 50 por una revisión caracterizada por un aumento significativo de la flexibilidad en la dirección, en la administración y en la gestión. En opinión de CORTINA, «*asistimos a un taylorismo corregido que recibirá el nombre de neotaylorismo, que se concreta en la descentralización de los trabajos, la diversificación de funciones, la departamentalización de los procesos y la aplicación de un sistema de refuerzos al trabajador para que mantenga y aumente los niveles de productividad*» ¹⁷. Un modelo que debió gran parte de su éxito a los trabajos de Elton Mayo, pero que mantuvo «la

¹⁴ Esta argumentación se basa en el enfoque planteado por Juan Antonio PÉREZ que divide las tres formas de entender la dirección de personas en el modelo mecanicista, el psicocológico y el antropológico y humanista; véase PÉREZ, Juan Antonio (1993): *Fundamentos de la dirección de Empresas*, Rialp, Madrid o PÉREZ, Juan Antonio et al. (2001): *Paradigmas del liderazgo*, McGraw-Hill, Madrid.

¹⁵ GARCÍA ECHEVARRÍA, J. (1997): en A. CORTINA (dir.) (1997): *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Trotta, Madrid. Para una presentación más detallada de la evolución de las teorías de la dirección puede verse PALLARES, S. (1993): *La mujer en la dirección*, Tesis doctoral dirigida por la Dra. Carmen MARTÍNEZ GONZÁLEZ, Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Barcelona.

¹⁶ UGT (2002): Conclusiones de las Jornadas Confederales «Nuevas realidades del trabajo. Respuestas sindicales»: se puede consultar en www.ugt.es

¹⁷ CORTINA, Adela (1994): *Ética de la empresa*, Trotta, Madrid, pág. 98.

misma cultura empresarial del rigor en los horarios, la disciplina profesional y el cumplimiento supervisado de las metas puntuales e inmediatas. Es lo que G. Archier y H. Sérieyx han llamado un taylor desatascado, un taylorismo con rostro humano en el que la dirección sigue siendo dura, aunque no lo parezca». Por su parte, CASADO destaca de esta época la automatización, que «transformó de forma espectacular la fisonomía y la forma de trabajar de la fábrica y dio lugar en pocos años a espectaculares aumentos de productividad. Sin embargo, las innovaciones técnicas fueron de poco alcance y afectaron principalmente a los instrumentos y al equipo de trabajo para hacer más fácil y menos rutinarias ciertas tareas»¹⁸.

Las nuevas y controvertidas realidades laborales.

No obstante y a pesar de la revisión, a principios de los años setenta el taylorismo entró en una profunda crisis con el advenimiento de la sociedad postindustrial determinada culturalmente por la información y la comunicación. La consumación de la reconstrucción de las sociedades europeas, los efectos monetarios del conflicto del petróleo en la modificación del precio de la energía, las oscilaciones en los precios de las materias primas, la irrupción de los productos de Extremo Oriente, el crecimiento del sector servicios en el sistema económico, la constatación del deterioro de las economías socialistas allende nuestras fronteras y la irrupción del neoliberalismo tras las victorias electorales de personalidades tan relevantes como Reagan y Thatcher fueron algunos de los factores que más incidieron en las lagunas evidentes de este modelo de relación entre capital y trabajo. Todo ello provocó que se cuestionara de raíz el taylorismo y se modificara por otro sistema denominado comúnmente como «postaylorismo», en el que, entre otras cosas, «se intenta sustituir el principio de obediencia por el de responsabilidad, dinamizar los recursos creativos de todos los colaboradores, desarrollar la calidad de vida en el trabajo»¹⁹.

En este cambio de mentalidad empresarial contribuyeron, en buena parte, el nacimiento de los estudios de *management* y de gestión y el éxito de libros como el pionero *The Concept of The Corporation* de Peter DRUCKER en 1946 y, especialmente, *En busca de la excelencia*, escrito en 1982 por Tom PETERS y Bob WATERMAN, consultores de la influyente MCKINSEY, con el que vendieron en los años siguientes más de diez millones de ejemplares en todo el mundo. Los autores consideraban que las empresas sobresalientes serían mucho más abiertas y flexibles que las organizaciones tradicionales y junto a otros incipientes «gurús» como KOUZES, BLANCHARD, KOTTER, COVEY, BENNIS, HEIFETZ... lograron que muchas de las *buzzords* que propusieron en los sesenta y setenta como calidad, recursos humanos, márketing, comunicación empresarial, excelencia, aprendizaje organizacional, competitividad, competencias nucleares o reingeniería dejaran una profunda huella en las empresas que llega a nuestros días. Como señala PERDIGUERO, «lo cierto es que las ideas presentadas por este tipo de literatura gerencial han contribuido de forma extraordinaria a revalorizar el papel y la imagen de los directivos y de las empresas. Sus valores, criterios organizativos y enfoque de las relaciones entre los individuos y las organizaciones han impregnado progresivamente a todo el cuerpo

¹⁸ CASADO, 2003, pág. 30.

¹⁹ CORTINA, 1994, pág. 92.

social»²⁰. El mismo autor recuerda que, en esa época, la empresa suscitaba la admiración y el reconocimiento de la mayoría de los ciudadanos y se nos aparecía como «*una institución deslumbrante, y capaz de representar las necesidades, intereses y aspiraciones de amplios sectores de la población*». Las reorganizaciones del sistema productivo emprendidas en este período y los cambios en la estructura económica, con el avance de la privatización del sector público y los procesos de desregulación de los mercados, proporcionaron a la empresa una nueva vitalidad y le otorgan una relevancia y una influencia mucho mayores que en cualquier otro momento del pasado. Sin embargo, este «encantamiento» de los ciudadanos se fue transformando a partir de la segunda mitad de los ochenta en «un evidente divorcio» al compás de la aparición y consolidación de una serie de cambios sociales y culturales, en bastantes ocasiones relacionados con el trabajo, tales como los enumerados por HANDY: la sociedad del pleno empleo iba empezando a partir de los ochenta a convertirse en la sociedad del empleo parcial; la mano de obra y destreza manual iban cediendo su lugar al saber como la base de nuevas empresas y de nuevos trabajos; los estereotipos sexuales iban siendo puestos en duda, tanto en el trabajo como en casa, y los roles masculinos y femeninos dejaron de estar fijados de una vez por todas; la industria empezaba a declinar, mientras que aumentaba la importancia de los servicios; el trabajo iba desplazándose hacia el sur, dentro de las ciudades y entre los países; la carrera de dedicación única iba convirtiéndose en una rareza, a la vez que se iban poniendo de moda la movilidad en el empleo y los cambios de carrera... Y el mismo sociólogo advertía ya en 1986: «*si tomamos uno por uno, todos estos cambios podrían ser quizás absorbidos sin grandes trastornos. Pero todos juntos se suman hasta llegar a constituir un ataque frontal a nuestra manera de concebir el trabajo, a la manera según la cual está organizado, y al lugar que ocupa tanto en nuestras vidas como en la marcha de la sociedad*»²¹.

Y, de este modo, llegamos a la actualidad en la que las premonitorias reflexiones de HANDY parecen hacerse realidad debido, además de los aspectos mencionados por el célebre psicólogo social, a un buen número de factores demográficos, económicos, tecnológicos, culturales y sociales que pueden calificarse de trascendentales para la realidad del trabajo, pues están afectando a su posibilidad misma de realizarse. Cambios políticos, como la consolidación de la Unión Europea en el contexto internacional; económicos, como las continuas innovaciones tecnológicas, la internacionalización de los mercados, la consolidación de la globalización y de la sociedad de la información...; cambios también demográficos, como el drástico descenso de la natalidad desde los 70, el aumento de la esperanza de vida que produce un claro envejecimiento de la población, el incremento de los años y niveles de escolarización, la paulatina incorporación de inmigrantes a las plantillas, la exigencia de movilidad geográfica; o cambios sociales, como la incorporación masiva de mujeres al mercado laboral, el acceso de los jóvenes al mercado de trabajo a una edad más tardía, el desarrollo de los valores postindustriales...; cambios organizativos internos de las empresas, como los continuos reajustes de tamaño, las novedades de productos y servicios, las variables formas de estructurar la empresa más horizontales (organizaciones en forma de red, estructuras matriciales o adhocráticas...), los nuevos sistemas de organización de producción flexible, reingeniería de procesos, gestión de la calidad total...; o cambios propiamente laborales, como la evolución de los mercados laborales, de la legislación laboral o la aparición de nuevas formas y redes de trabajo como el teletrabajo...

²⁰ PERDIGUERO, 2003, pág. 25.

²¹ HANDY, Charles (1986): *El futuro del trabajo humano*, Ariel, Barcelona, pág. 10.

Se tratan, en definitiva, de cambios tan radicales y profundos en nuestra sociedad que incluso algunos autores no dudan en afirmar que estamos asistiendo a la tercera gran revolución de la humanidad, equiparándola en significado y consecuencias a la aparición de la agricultura y a la revolución industrial, y que, por ello, están teniendo claras repercusiones sobre el mercado laboral y sobre los recursos humanos con los que las empresas cuentan.

En este sentido y siguiendo las reflexiones de HANDY, a las también obras pioneras de Adam SCHAFF sobre el «desempleo tecnológico»²² de 1985, de André GORZ sobre «la metamorfosis del trabajo» y el «fin de la utopía de la sociedad del trabajo»²³ de 1995, o la de Jeremy RIFKIN sobre «el fin del trabajo»²⁴ del mismo año, se han unido más recientemente otras tan conocidas como las de GIARINI y LIEDTKE sobre «el dilema del empleo. El futuro del trabajo»²⁵, Ulrich BECK sobre «la inseguridad sistemática en el trabajo»²⁶, la de Richard SENNETT sobre «las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo»²⁷ o la de Beverly J. SILVER sobre «la crisis de los estudios laborales y de los movimientos obreros»²⁸ que plantean numerosos interrogantes sobre el futuro del concepto del trabajo, por lo menos tal y como lo entendíamos hasta hace relativamente muy poco tiempo. Así, mientras que algunos expertos constatan los incrementos notables del desempleo en las sociedades industrializadas en los últimos tiempos y señalan como RIFKIN que, por ejemplo, en EE.UU. la proporción entre obreros de fábrica y personas económicamente bajó en los últimos treinta años del 33 por 100 a menos del 17 por 100 en una época en la que la producción industrial aumentó considerablemente, llegando a afirmar que «si la era industrial acabó con la esclavitud, la era de la información acabará con el empleo masivo»²⁹, otros como BECK consideran que «la consecuencia involuntaria de la utopía neoliberal del libre mercado es la brasileñización de Occidente», lo que provocará que «la inseguridad endémica será el rasgo distintivo que caracterice en el futuro el modo de vida de la mayoría de los humanos, incluso en las capas medias, aparentemente bien situadas»³⁰. En la misma línea, SENNETT añade: «en el nuevo capitalismo, la concepción del trabajo ha cambiado radicalmente. En lugar de una rutina estable, de una carrera predecible, de la adhesión a una empresa a la que se era leal y que a cambio ofrecía un puesto de trabajo estable, los trabajadores se enfrentan ahora a un mercado laboral flexible, a empresas estructuralmente dinámicas con periódicos e imprevisibles reajustes de plantilla, a exigencias de movilidad absoluta». Toda esta nueva situación, según el reconocido sociólogo y profesor de la *London School of Economics*, puede afectarnos profundamente, «al atacar las nociones de permanencia, confianza en los otros, integri-

²² SCHAFF, Adam (1985): *¿Qué futuro nos aguarda? Las consecuencias sociales de la Segunda Revolución Industrial*, Barcelona, Crítica.

²³ GORZ, André (1995): *Metamorfosis del Trabajo*, Madrid, Editorial Sistema.

²⁴ RIFKIN, Jeremy (1995): *The end of work*, G.P. Putnam's Sons, New York (traducción castellana en Paidós, 1996).

²⁵ GIARINI, Orio y LIEDTKE M., Patrick (1998), *El dilema del empleo. El futuro del trabajo*. Círculo de Lectores, Barcelona.

²⁶ BECK, Ulrich (2000): *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*, Paidós, Barcelona.

²⁷ SENNETT, Richard (2000): *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el capitalismo*, Anagrama, Barcelona.

²⁸ SILVER J., Beverly (2003): *Forces of Labor. Workers' Movements and Globalization since 1870*, The Press Syndicate of the University of Cambridge (traducido al castellano por Ediciones Akal, Madrid, con el título *Fuerzas de trabajo. Los movimientos obreros y la globalización desde 1870*).

²⁹ RIFKIN, 1995, pág. 15.

³⁰ BECK, 2000, pág. 11.

dad y compromiso, que hacían que hasta el trabajo más rutinario fuera un elemento organizador fundamental en la vida de los individuos y, por consiguiente, en su inserción en la comunidad». De esta opinión es también el presidente del Club de Roma, Ricardo Díez, que apunta: «los bajos costos de la mano de obra en países menos desarrollados agudiza los desequilibrios y agiganta los grandes interrogantes tales como cuán estables van a ser en el futuro los puestos de trabajo en los países más desarrollados, ante una economía globalizada, o en qué medida podemos crear puestos de trabajo suficientes para todos, y en todo caso, cuáles serán sus nuevas características y condiciones»³¹.

Por su parte, otro reconocido sociólogo francés, Gilíes LIPOVETSKY, pone especial énfasis en el individualismo y en la falta de solidaridad en la actual cultura empresarial y señala: *«el neocapitalismo permitió el enriquecimiento salvaje, la espiral individualista del "mientras dura, vida y dulzura", el despegue de las prácticas de corrupción, el culto individualista del presente y del dinero. (...) El mundo laboral y empresarial no quedan al margen de ese incremento del individualismo. Se ve primero con las críticas lanzadas desde hace unos quince años contra la gestión tecnocrática piramidal tayloriana y el impulso de un nuevo paradigma de la gestión centrado en la iniciativa, la responsabilidad, la organización propia y la autonomía individual en el trabajo. El incremento del individualismo también se ve en la crisis del sindicalismo, (...) en las políticas neoliberales de los años ochenta, basadas en el retroceso del Estado, la intensificación de la competitividad, el culto a los beneficios y las medidas de desregulación y privatización»³².*

Tampoco se están quedando atrás en su diagnóstico sobre la actual situación del mercado laboral otro buen número de analistas españoles de diferentes disciplinas, como el prestigioso sociólogo internacional CASTELLS que habla de la *«crisis de las relaciones laborales, que aparece en casi todas las empresas»* en la que él denomina nuestra sociedad-red³³, donde *«el problema es que la flexibilidad del trabajo, característica sistemática de la nueva organización económica, se ha traducido en muchos casos en flexibilidad del trabajador y, por tanto, en la inseguridad sistemática del puesto del trabajo»*; COLLER, que analiza *«las tensiones y contradicciones de la introducción de nuevas formas flexibles de utilizar la fuerza de trabajo en el proceso de producción»³⁴*; ALONSO, que pone el acento en el *«empleo débil»* y *«la crisis del trabajo como valor social central»³⁵* donde la amenaza de despido y la ausencia de criterios claros acerca de cómo comportarse en sus respectivas empresas *«ha acrecentado las filas de los perplejos, moralmente acosados y psicológicamente maltratados, hombres y mujeres que no pueden presentar la vida como una narración coherente, porque su referencia a la continuidad entre trabajo y ocio también se ha vuelto borrosa»*; TEZANOS,

³¹ GIARINI y LIEDTKE, 1998, pág. 8.

³² LIPOVETSKY, Gilíes (2003): «Individualismo y solidaridad en la cultura empresarial», en CORTINA, Adela (2003): *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, Editorial Trotta, Madrid.

³³ CASTELLS, Manuel (2003): «Más allá de la caridad: responsabilidad social en interés de la empresa en la nueva economía», pág. 66 en CORTINA, Adela (coord.) (2003): *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, Trotta, Madrid.

³⁴ COLLER, Xavier (1997): *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*, CIS, colección monografías, Madrid.

³⁵ ALONSO, Luis Enrique (2000): *Trabajo y posmodernidad: el empleo débil*, Editorial Fundamentos, Madrid.

con su análisis de las consecuencias que la «*revolución tecnológica está teniendo en las actividades laborales y en fenómenos tales como el paro estructural, la precarización laboral o la crisis del trabajo como agarradera vital y medio de proyección personal*»³⁶; PERDIGUERO y sus comentarios sobre «*la destrucción del pacto social existente entre empleadores y trabajadores desde los años siguientes a la finalización de la Segunda Guerra Mundial*» con las nuevas políticas de despidos colectivos que en la segunda mitad de los años noventa se han extendido al conjunto de los países desarrollados; MARTÍN y sus reflexiones sobre el «*drástico acortamiento de la vida laboral como resultado de las rigurosas y con frecuencia desconcertantes políticas de reestructuración de plantillas*»³⁷; CORTINA y su concepción de que «*la imagen de la empresa como organización que persigue un proyecto conjunto desde valores postayloristas se quiebra en virtud de la galopante precarización del trabajo, que ponen en entredicho las justas exigencias de un salario digno, no digamos la participación del trabajador poco o medianamente cualificado y los ideales de corresponsabilidad*»³⁸; o RAMONET y sus críticas a la globalización: «*los trabajadores de los países de origen de la empresa son integrados a su pesar en el mercado internacional de trabajo. La nivelación se hace por lo bajo; se buscan los salarios débiles y la menor protección social. Las advertencias de la OIT no sirven de nada. La empresa global busca el beneficio máximo, mediante fusiones, deslocalizaciones y aumento incesante de la productividad. En el sur, las deslocalizaciones de fábricas tienen como objetivo explotar y sacar provecho de una mano de obra muy barata. En el norte, automatización, robotización y nueva organización del trabajo conllevan despidos masivos que traumatizan profundamente a las sociedades democráticas desarrolladas, sobre todo cuando la destrucción de millones de empleos no se compensa en absoluto con la creación en otros sectores*»³⁹.

De esta manera podíamos continuar enumerando un sinfín de reflexiones y análisis documentados teórica y empíricamente por parte de cada vez un mayor número de especialistas nacionales e internacionales que están intentando proporcionar explicaciones a esta nueva y trascendental situación actual del trabajo, más allá de ciertas modulaciones y de algunas eventuales oscilaciones coyunturales. Un hecho que se produce en un momento en que, paradójicamente, cada vez más empresas se refieren a sus empleados «como su principal activo» y en una etapa en la que más se ha profesionalizado la gestión de las personas en las modernas direcciones de Recursos Humanos, antiguas áreas de Personal, que en principio son las encargadas de velar por el desarrollo de las personas dentro de las organizaciones y que están adquiriendo un peso y protagonismo anteriormente no conocido ni reconocido en las empresas de nuestro país. Porque no en vano, no podemos olvidar que, como recuerda JIMÉNEZ: «*hasta la década de los ochenta, el mundo del trabajo ambicionaba el regular las relaciones laborales entre empresa y trabajador, a través de las tradicionales instituciones laborales del salario, jornada, condiciones de trabajo, despidos, los convenios colectivos, la representatividad sindical, y en general toda la cobertura social inherente al empleo, como cobertura de desempleo, accidentes de trabajo y enfermedad laboral, pensiones, y un largo etcétera*»⁴⁰.

³⁶ TEZANOS, José Felix (2001): *El trabajo perdido. ¿Hacia una civilización postlaboral?*, Biblioteca Nueva, Madrid.

³⁷ MARTÍN, Vicente (2003): *La era de la perplejidad. Una reflexión en torno a postmodernidad y empresa*, Publicaciones Universidad de Alicante, Alicante.

³⁸ CORTINA, 2003, pág. 40.

³⁹ RAMONET, Ignacio (2003): *Globalización, Ética y Empresa*, pág. 98 en CORTINA, Adela (coord.) (2003): *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, Trotta, Madrid.

⁴⁰ JIMÉNEZ, 2002, pág. 24.

En la misma línea, RUEDA y LÓPEZ-CANCIO añaden: «*muchos de los jefes de personal y directores de recursos humanos que se formaron profesionalmente en los años 70, 80 y primeros de los 90, aprendieron a gestionar, limar y mantener los costes, asegurando tanto la competitividad de sus empresas como el alineamiento de la estructura salarial. Realmente, casi todos nos convertimos en expertos en negociar "flecos", en adelgazar plantillas, en prejubilaciones y en favorecer la "salida" amistosa de nuestros profesionales. La bonanza económica vivida de forma sostenida desde el año 1996 nos ha supuesto un reciclaje profesional de primera magnitud; de ser administradores de personal nos hemos convertido en guardianes de la "ventaja" competitiva de nuestra empresa*»⁴¹.

Al compás de todas estas transformaciones y cambios en las últimas décadas también ha evolucionado incluso la terminología. Si en los años 60 y 70, momento en que fue cobrando importancia la denominación de gestión de Recursos Humanos se ponía «*énfasis en las personas como recurso valioso para la empresa que es necesario gestionar*», «*durante la última década se ha venido hablando de capital humano, también en ocasiones de capital intelectual y social y junto a ello se ha planteado la necesidad de gestión del conocimiento*»⁴². En esta línea CASADO recuerda que el término capital humano fue utilizado por primera vez por otro premio Nobel de Economía, Theodore W. SCHULTZ, quien en 1961 publicó su artículo en la *American Economic Review*, bajo el título «*Investment in Human Capital*», aunque fue otro Premio Nobel Gary S. BECKER quien lo popularizó en los primeros años de la década de los ochenta del pasado siglo, cuando se comienza a considerar a los individuos como una fuente de ventaja competitiva en las empresas. «*Ello supone superar la miope concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso (algo a lo que se recurre como apoyo), para pasar a contemplarlas como capital (activo utilizado para crear más valor y riqueza)*»⁴³. Sin embargo, otros autores apuestan por prescindir de la denominación «recursos humanos», tan en uso hoy en día, por la de «*comportamiento humano-organizativo y/o dirección y desarrollo de personas (DDP), dentro de cuya concepción entra el desarrollo de talento directivo, entendiéndolo por directivo a toda persona con responsabilidad o capacidad de dirigir un equipo humano*»⁴⁴. E incluso, unos terceros consideran que de lo que se trata es de distinguir entre empresas con recursos humanos y personas con recursos: «*La expresión "recursos humanos" es lenguaje común entre las empresas y al utilizarse, aunque sólo sea intuitivamente, sabemos de lo que se está hablando, a pesar de que las empresas sean diferentes y su concreción específica en política de recursos humanos difiera, notablemente, en función de múltiples variables como, por ejemplo, el tamaño o su sector de actividad. Pero si la diferencia es a "personas con recursos", el asunto toma un viraje, radicalmente, distinto. No es una cuestión baladí. En el fondo, situar a las personas en el*

⁴¹ RUEDA, Juan Manuel y LÓPEZ-CANCIO, Jesús (2002): «Las buenas relaciones entre dirección y sindicatos», pág. 236, en JIMÉNEZ, Alfonso; PIMENTEL, Manuel y ECHEVERRÍA, Mentxu, (2002): *España 2010: mercado laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales*, Ediciones Díaz de Santos, 2002, Madrid.

⁴² PEIRÓ, José M. (2003): «De la administración de personal a la gestión y desarrollo de los Recursos Humanos. Desarrollos producidos durante las últimas décadas en España», en *Memoria de Actividades 1977-2003*, Centro de Estudios Financieros, 2003, pág. 71.

⁴³ CASADO, 2003, pág. 86.

⁴⁴ GASALLA, José María (2004): *La nueva dirección de personas. Marco paradigmático del talento directivo*, Pirámide (sexta edición, la primera se editó en 1993), Madrid, págs. 32-33.

*corazón –core– de la organización conlleva un modelo distinto de empresa. Quizás, uno de los retos más inmediatos para las empresas sea la construcción de una organización donde, efectivamente, las personas que la integran estén en el centro de la misma»*⁴⁵.

Sea como fuere y al margen de la terminología que se utilice, no se puede olvidar que quienes colaboran y trabajan en una empresa son personas y, por tanto, en un momento en que «*en la organización empresarial la función de los recursos humanos es decisiva*», en que sus responsables están en su gran mayoría presentes en los comités de dirección, o en la que «*cada vez se habla más del desarrollo personal en el trabajo, de la importancia que tienen las personas en las organizaciones y de la forma de integrarlas en un proyecto empresarial que sea rentable*»⁴⁶ y en la que además «*en los próximos 20 años cada año llegarán al mercado laboral menos españoles que el anterior, por lo que la persona será un bien cada día menos abundante*»⁴⁷, las empresas se están viendo obligadas a rediseñar su modo de gestionar personas.

Origen de la RSE.

Y, en respuesta a toda esta controvertida situación actual, reaparece con renovada fuerza y con una multitud de enfoques, incluso a veces heterogéneos, el paradigma de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) que, llevado a sus últimas consecuencias, replantea el papel de la empresa en la nueva sociedad. Como comentan numerosos autores⁴⁸, resulta difícil eludir una reflexión sobre la responsabilidad social de las empresas sin comenzar constatando la importancia que este asunto ha ido adquiriendo en los más diversos contextos. La categoría de la RSE es omnipresente en todos los ámbitos: académico, político, social, jurídico, mediático, empresarial... La cantidad de seminarios, conferencias, cursos y congresos que sobre este asunto se celebran en nuestro país y allende nuestras fronteras, la creación de instituciones, organismos y asociaciones específicas sobre RSE, la publicación de innumerables artículos, estudios y libros sobre la materia, su incorporación como tema de análisis obligado en los estudios interdisciplinarios, la aparición en los medios de comunicación de todo tipo de noticias relacionadas con la misma, la creación del Foro de expertos y de una subcomisión por parte del gobierno estatal, la cada vez mayor publicación de memorias sociales, el fomento de prácticas responsables en las empresas... son sólo algunos ejemplos que demuestran que la RSE está de moda; lo que no quiere decir que sea sólo una moda pasajera. Más bien al contrario.

Pero antes de analizar cómo se ha llegado a la situación actual y cómo los departamentos de Recursos Humanos pueden responder a la RSE, es necesario que las empresas sean «*conscientes de la tradición de (y en) la que viven para poder asumirla críticamente y si es necesario, cam-*

⁴⁵ MORENO, Carlos M. (2005): «Ética y Recursos Humanos». ICADE. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, n.º 64, enero-mayo 2005, pág. 157.

⁴⁶ Aranzadi, 1999, pág. 1.

⁴⁷ JIMÉNEZ, 2002, pág. 20.

⁴⁸ Por ejemplo, ARRIETA, Begoña; DE LA CRUZ, Cristina y ECHÁNIZ, Arantxa (2003): «Razones para la acción socialmente responsable en el ámbito de las organizaciones», pág. 2, en *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n.º 8, 2003 (consultado en www.eticaed.org).

biarla»⁴⁹. De este modo, lo que queda claro una vez que se comienza a profundizar en este complejo asunto es que, lejos de lo que algunos puedan pensar por la preeminencia actual del debate sobre la RSE, ésta tiene una larga historia. Como comenta LOZANO, puestos a alargarla, podemos remontarnos hasta el origen de la humanidad si incluimos en ella cualquier texto que hable de las implicaciones o de las relaciones sociales inherentes a las actividades económicas⁵⁰. El mismo autor comenta en otro documento que «*si no vamos con cuidado, podemos retroceder hasta los mismos orígenes del capitalismo, y considerar que la primera fase de la responsabilidad social de la empresa se encuentra en la Riqueza de las Naciones de Smith y en el impacto del calvinismo, en la medida en que ambos contribuyeron a la identificación de la empresa con la maximización de beneficios, con lo cual se pueden considerar como precursores de la responsabilidad social de la empresa a todos los enfoques que proponen (especialmente a los empresarios y directivos) tener algún tipo de preocupación activa por los más desfavorecidos de la sociedad*»⁵¹.

Así lo entienden también otro buen número de autores como CARNEIRO o PERDIGUERO y documentos que tratan de conceptualizar la RSE como el de AECA que aseguran, respectivamente, que «*el tema que nos ocupa es tan antiguo como la propia ciencia económica porque desde el inicio de la economía como ciencia se determinó una conexión ineludible entre las presuposiciones morales y las actuaciones económicas*»⁵², que «*desde los comienzos del primer capitalismo las relaciones empresa y sociedad han ocupado de forma recurrente un lugar central en la agenda del debate público y de la reflexión teórica y académica*»⁵³, o que «*el carácter social de las organizaciones productivas es reconocido por las teorías económicas más antiguas*»⁵⁴.

En este sentido es, sobre todo, el considerado para la mayoría de expertos padre de la economía como ciencia, Adam SMITH, quien ha recibido a la vez más críticas y alabanzas por sus reflexiones acerca de la relación entre la economía y la sociedad, comprendiendo esta última las costumbres, las actitudes morales y los hábitos sociales. Por un lado, buena parte de las críticas provienen de su célebre Teoría del Mercado de la Competencia Perfecta expuesta en su obra *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, según la cual el libre juego de la oferta y la demanda y la búsqueda privada de la ganancia monetaria no sólo no disolvía la cohesión social, sino que, además, suponía la solución más apropiada para la pobreza⁵⁵; otros se refieren a su conocida idea del *homo economicus* y comentan que «*en el fondo instaura el egoísmo como base antropológica y moral del sistema*»⁵⁶ y que su «*única racionalidad se asienta en la maximización del propio*

49 MIRALLES, Josep (2003): «Amenazas y oportunidades para la responsabilidad social de la empresa», en *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n.º 8, pág. 3 (consultado en www.eticaed.org).

50 LOZANO, Josep M. (2002): *La empresa ciudadana: un reto de innovación*, Conferencia Inaugural de ESADE Madrid, ESADE, Barcelona, pág. 19.

51 LOZANO, Josep M. (1999): *Ética y Empresa*: Trotta, Madrid, pág. 82.

52 CARNEIRO, Manuel (2004): *La responsabilidad social corporativa interna: La «nueva frontera» de los Recursos Humanos*, ESIC, Madrid, pág. 31.

53 PERDIGUERO, 2003, pág. 135.

54 AECA (2004): *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*, Ormag, Madrid, pág. 11.

55 AECA, 2004, pág. 11.

56 CORTINA, 1994, pág. 55.

beneficio»⁵⁷. Estas reflexiones se sostienen en una concepción profundamente individualista del capitalismo y en la teoría de la «mano invisible del mercado» de SMITH que, aunque en principio parece guiar al capitalista a reinvertir el capital obtenido para generar más trabajo y, por ende, mayor bienestar social, la evolución de este sistema económico parece demostrar que esta mano invisible no ha impedido históricamente que la dominación del capital sobre el trabajo asalariado se transformara en muchos casos en explotación y que las organizaciones de trabajadores defendieran sus intereses tan vigorosamente como los dueños del capital⁵⁸. Finalmente, otras críticas a la conceptualización del liberalismo de SMITH y su relación con la RSE se refieren a su célebre pasaje sobre el carnicero, el cervecero y el panadero, en el que comenta:

*«No obtenemos los alimentos de la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero, sino de su preocupación por su propio interés. No nos dirigimos a sus sentimientos humanitarios, sino a su egoísmo, y nunca les hablamos de nuestras necesidades, sino de sus propias ventajas. Nadie excepto los mendigos elige ser dependiente de la benevolencia de sus conciudadanos.»*⁵⁹

Aunque no es objeto de este artículo entrar en la discusión sobre la interpretación de este conocido aforismo, cuyo debate aún hoy en día continúa vigente, no está de más recordar que mientras algunos critican que en esta frase se revela el sentimiento del propio interés y del egoísmo en el comportamiento humano de las actividades económicas, otros aseguran que con estas palabras SMITH pretendía demostrar que la disposición al intercambio nos beneficia a todos. De este parecer es, por ejemplo, el premio Nobel de Economía de 1998, Amartya SEN, quien opina que esta frase muestra *«la razón de por qué la gente busca el intercambio y no tanto la necesidad o no de buscar otros valores distintos del amor propio para un funcionamiento eficiente de una economía de intercambio (tampoco para mencionar otros aspectos de las relaciones económicas). El carnicero, el cervecero y el panadero quieren ganar nuestro dinero, y nosotros –los consumidores– queremos la carne, la cerveza y el pan que ellos tienen que vender. El intercambio nos beneficia a todos. Lo que es necesario para generar este deseo de intercambio es simplemente el "amor propio" de cada una de las partes, y el mercado puede ayudar a llegar a un acuerdo entre las diferentes partes para llevar a cabo un intercambio mutuamente beneficioso»*⁶⁰. El mismo autor defiende que nadie ha escrito tanto sobre el papel de los valores como SMITH, sobre todo en su también reconocida obra titulada *Teoría de los sentimientos morales*, en la que investigó extensamente el papel social de los códigos morales de conducta y analizó el inextricable entramado que configuran la economía y la sociedad llegando a la conclusión de que vida económica y vida social no pueden separarse⁶¹.

⁵⁷ SCHVARSTEIN, Leonardo (2003): *La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio de la responsabilidad social*, Paidós, Buenos Aires, pág. 35.

⁵⁸ SCHVARSTEIN, 2003, pág. 36.

⁵⁹ SMITH, Adam (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, reed. Dent, Londo, 1910, vol. I, (traducción castellana: *Investigación sobre la naturaleza y la causa de la riqueza de las naciones*, vol. I, Barcelona, Oikustau, 1988, págs. 96-97.

⁶⁰ SEN, Amartya (2003), «Ética de la empresa y desarrollo económico», págs. 45-46: en CORTINA, Adela (coord.) (2003): *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, Trotta, Madrid.

⁶¹ SEN, 2003, pág. 41, referenciando a la obra SMITH, Adam (1790): *The Theory of Moral Sentiments*, reed por D.D. RAPHAYL y A.L. MACFIE, Clarendon Press, Oxford, 1975, pág. 191 (traducción castellana: *Teoría de los sentimientos morales*, FCE, México, 1941).

AÑOS 20: ÉPOCA DE LA FILANTROPÍA EMPRESARIAL

Sea como fuere, aunque parece claro que en la primera etapa capitalista se dieron los primeros pasos relacionados, de una u otra forma, con la RSE, no será hasta los años 20 del siglo pasado cuando podemos encontrar una raíz de los planteamientos propios de la responsabilidad social de la empresa hacia lo que diversos autores han dado en denominar «la época de la filantropía empresarial». La novedad consistía en que la filantropía ya no se consideraba como una acción individual, sino una acción de la empresa como tal. En este sentido, aunque la idea de responsabilidad social de la empresa no estaba plenamente desarrollada, ya existían comportamientos empresariales de servicio a la comunidad sobre todo en forma de donaciones voluntarias. Esta idea de la filantropía se desarrolló al amparo de dos principios que llegaron a convertirse, en palabras de FREDERICK, en el fundamento de la RSE durante los primeros compases del siglo XX: el principio de caridad y el principio de administración. «*El principio de caridad instaba a las empresas a que dieran voluntariamente ayuda a los grupos sociales desafortunados o necesitados. El principio de administración las instaba a que se hicieran cargo del interés público, lo que significaba que habían de actuar en interés de todos los miembros de la sociedad que estuvieran afectados por las operaciones empresariales*»⁶².

Algunos ejemplos de esta época sobre RSE son, en primer lugar, la iniciativa del presidente Hoover de crear en 1929 en Estados Unidos un grupo de investigación para la elaboración de un informe sobre la situación social y la definición de un plan urgente de actuación dirigido a disminuir las disfunciones entre el crecimiento económico y el desarrollo social y, en segundo lugar, después de la II Guerra Mundial, la promulgación por parte de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de la Declaración de Filadelfia en la que se afirmaba que la responsabilidad de la generación de empleo y la mejora de las condiciones de trabajo no era una obligación exclusiva de los gobiernos y de las instituciones públicas, sino que debía constituir también una prioridad para el sector privado de la economía⁶³. Este último aspecto, como pronto demostraremos, es uno de los ámbitos de la RSE interna que aún continúan más vigentes en la actualidad.

AUGE DE LA RSE Y POSTERIOR DECLIVE HASTA SU RESURGIR ACTUAL

De esta manera, se llegaban a los años cincuenta del siglo pasado, década en la que se producen las primeras contribuciones teóricas relevantes sobre el concepto de RSE en su sentido más moderno, ligadas en un primer momento a la conciencia y a la voluntad de los directivos y, más tarde, en un cada vez mayor porcentaje, al rápido incremento del tamaño y poder de las empresas americanas y al papel protagonista que éstas comenzaron a desempeñar en una sociedad que afrontaba problemas sociales urgentes, como eran la pobreza, el paro, las relaciones entre razas, la degradación urbana y la contaminación. En palabras de uno de los mayores expertos en RSE, «*la responsa-*

⁶² FREDERICK, W.C.; DAVIS, K. y POST, J.E. (1988): *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw Hill, New York; citado en J.M. LOZANO (1999): *Ética y Empresa*, Trotta, Madrid, pág. 83.

⁶³ PERDIGUERO, 2004, pág. 138.

bilidad social de la empresa se convierte en un grito compartido por diferentes grupos que exigen cambios en los negocios americanos» ⁶⁴. Aunque en los cincuenta no abundan las propuestas operativas o de carácter normativo sobre RSE, sí que se explicita la conciencia de que es necesario cambiar las formas de actuación imperantes en las empresas. Además, se encuentran ya en el debate los aspectos básicos que aún estructuran el debate habitual de la responsabilidad social de la empresa tanto desde una perspectiva descriptiva como normativa: la no-reducción a su función económica, la atención a todos los grupos incluidos en la actividad empresarial y la implicación en la solución de los problemas sociales ⁶⁵. Sin embargo, no será hasta los años sesenta y sobre todo durante los setenta, que comienzan con el polémico artículo de Milton FRIEDMAN, cuando no quedarán perfilados los temas que se consideran, habitualmente, incluidos dentro del ámbito de la RSE y, en paralelo, también se empieza a acotar mínimamente el concepto e incluso a proponerse uno complementario (responsividad social de la empresa), como veremos más adelante. Por este motivo, tal como expone otro de los grandes teóricos internacionales de la RSE: «*el período 1965-1975 fue importante para el concepto de responsabilidad social de la empresa. Se desarrolló un consenso en los círculos económicos y empresariales, fomentado en gran parte por las turbulencias sociales, políticas y económicas de la época, según el que las empresas y sus directivos debían ser socialmente responsables. No obstante, sin acuerdo sobre qué significaba precisamente este término*» ⁶⁶.

En este proceso de promoción de la RSE tuvo un papel muy importante, en el ámbito internacional, la declaración del *Committee for Economic Development* de 1971, que ponía de manifiesto la importancia pública de la discusión y su dependencia de las demandas del entorno social y, en el ámbito nacional, la creación de los balances sociales por parte de las grandes empresas de nuestro país, precursores de las actuales memorias sociales, que se hicieron muy famosos a inicios de los ochenta pero que, en pocos años, pasaron a un segundo plano, entre otros factores, «*derivado del rebrote del purismo capitalista alentado por el triunfo del modelo único de economía*» ⁶⁷. De forma similar opina CLAVERO, cuya tesis doctoral ya se titulaba en 1986 «La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control» y decía en aquel momento lo siguiente: «*durante las décadas de los setenta y ochenta se produjo un amplio debate, tanto en el mundo empresarial como en el académico, sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa ante la sociedad, así como sobre su eventual contenido. Posteriormente se fue atenuando el interés por el tema, al menos en nuestro país, hasta el punto en que actualmente es difícil encontrar referencias a esta cuestión. Sin embargo, en el contexto mundial la responsabilidad social de la empresa ha ido ganando presencia y actualidad, como cuestión en buena medida ligada a fenómenos como la globalización económica y sus consecuencias*» ⁶⁸.

⁶⁴ J.R. BOATRIGHT (1993): *Ethics and the conduct of Business*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 2.ª ed. 1997, págs. 345-346, citado en GONZÁLEZ, Elsa (2001): «La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva», tesis doctoral presentada en la Universidad de Castellón.

⁶⁵ LOZANO, Josep M. (1999): *Ética y empresa*, Madrid, Trotta, pág. 84.

⁶⁶ EPSTEIN, E.M. (1987): «Business Ethics, Corporate Good Citizenship, and The Corporate Social Policy Process. A View from the United States», en European Foundation for Management Development Conference on Business Ethics, Crucial Issues in Successful European Business, pág. 5 (recogida por LOZANO, 1999, pág. 84).

⁶⁷ CARNEIRO, 2004, pág. 39.

⁶⁸ CASTILLO CLAVERO, A.M. (2002): «El resurgir de la responsabilidad social de la empresa en los umbrales del siglo XXI», pág. 1, en respuestas al *Libro Verde* (http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf2/098-ACA_Ana-Maria-Castillo-Clavero_Spain_011227_es.pdf)

En efecto, la RSE ha resurgido a finales de los noventa y, sobre todo, a inicios de este nuevo siglo con una renovada fuerza a consecuencia de una gran diversidad de fenómenos y rasgos del entorno, como los relacionados con el trabajo anteriormente ya abordados (nuevas formas de organización del trabajo, globalización, nuevas tecnologías...) y otros, como el desarrollo de la sociedad civil, las demandas surgidas por diversos problemas sociales y/o medioambientales de los ciudadanos, la pérdida de peso del sector público e incremento de la influencia de la empresa, el protagonismo e impulso de organizaciones supranacionales, la importancia de los mercados financieros, la preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica o la demanda de una mayor transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación, que de una manera u otra ⁶⁹, están influyendo desde muy diversas perspectivas en el desarrollo de la RSE en todo el mundo.

¿POR QUÉ NO EXISTE UNA DEFINICIÓN CONSENSUADA SOBRE RSE?

Sin embargo y aunque parece evidente, a tenor de las circunstancias, que la responsabilidad social de las empresas está ocupando un lugar cada vez más prioritario en las agendas empresariales, académicas y mediáticas de nuestro país, paradójicamente sigue sin estar consensuado ni su significado, ni su carácter constitutivo, ni su alcance, ni la naturaleza de este fenómeno, ni siquiera sus dimensiones y/o áreas de actuación. Por tanto, hay que dejar claro desde el principio que el debate sobre la RSE, lejos de estar resuelto, se configura como un proceso abierto y dinámico. Como la gran mayoría de expertos reconoce no existe, aún en el 2005, una definición o concepción unánime sobre qué se entiende por responsabilidad social de las empresas. En palabras de uno de sus máximos impulsores en nuestro país, «*hay tantas teorías sobre la responsabilidad social corporativa como organismos oficiales han podido surgir para estudiarlo. Tantas maneras de concebir su gestión como empresas. Tantas versiones sobre su alcance y contenidos, tantos matices como instituciones públicas y privadas trabajando en ello*» ⁷⁰.

Esta confusa situación actual se debe, en primer lugar, a la variedad de interpretaciones y enfoques que en la actualidad se están dando a esta materia. Para algunos se trata de un viejo concepto reactualizado por los empresarios que quieren reafirmar sus responsabilidades ante los trabajadores y la sociedad en general; otros la relacionan exclusivamente con los valores éticos y la ética empresarial; para unos terceros, la RSE se deriva de la necesidad de aplicar a las empresas el principio de desarrollo sostenible y lo enfocan más en el medioambiente; otro buen grupo lo entienden como un aspecto más de la reputación corporativa o de las relaciones públicas... Tal y como apunta uno de sus mayores expertos en nuestro país, «*el término significa algo, pero no siempre lo mismo para todos. Para unos remite a la idea de responsabilidad legal, para otros significa comportamiento*

⁶⁹ Factores impulsores de la RSE extraídos de la COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): «Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social en las empresas», 18-7-2001, COM (2001) 366 final, pág. 4 y de AECA (2004): *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*, AECA, Madrid, págs. 11 y 12.

⁷⁰ ANDREU, Alberto (2003): artículo publicado en *Cinco Días*, 27 de febrero de 2003.

*socialmente responsable en un sentido ético; para otros el significado que transmite es el de "responsable hacia" en sentido causal; algunos simplemente lo hacen equivalente a "contribuciones caritativas"; muchos de los que lo adoptan lo ven simplemente como sinónimo de legitimidad; unos cuantos lo ven como una especie de deber fiduciario. Incluso los antónimos "socialmente irresponsable" y "no responsable" tienen múltiples interpretaciones»*⁷¹. Además hay que tener en cuenta que del ámbito anglosajón provienen los términos *corporate social responsibility*, *corporate social responsiveness*, *corporate social performance*, *corporate social accountability* y hasta *corporate social innovation*, conceptos que hacen referencia, de una u otra forma, a la responsabilidad social de las empresas, cuya traducción por tanto no es fácil a nuestro idioma, lo que hace que ni siquiera esté a día de hoy consensuado el nombre o las siglas en torno a este nuevo paradigma. De este modo, algunos se muestran partidarios de hablar de Responsabilidad Corporativa (RS), en lugar de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) porque, entre otras cosas, entienden que «social» es un concepto limitado al no incluir otros contenidos, como los medioambientales, y piensan que «hablar de RSC es útil, necesario e inevitable», pero también «es fuente de malentendidos y de confusiones, porque con frecuencia se percibe este concepto como algo importante, pero coyuntural»⁷², pues la palabra «social» «facilita que entremos en estériles callejones sin salida»; sin embargo otros consideran que eliminar el adjetivo «social» es una «opción desafortunada» porque si se hace «se corre el riesgo de diluir esta idea original entre las responsabilidades corporativas ya establecidas» y, por tanto, «si consideramos que la RSC representa un progreso de pensamiento empresarial, la liquidación del adjetivo que da sentido a toda la idea debe considerarse poco menos que una involución»⁷³. En esta línea, también hay unos terceros que prefieren hablar de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), en lugar de RSC, por la connotación que tiene la palabra «corporativa» que parece referirse sólo a las grandes multinacionales, cuando también las pymes tienen mucho que decir en este ámbito. De esta opinión es el Foro de Expertos en RSE que ha constituido el gobierno en marzo de 2005. Agrupa a 40 expertos de muy diversa índole y, como comentan en su primer documento publicado⁷⁴, «se ha optado por la denominación de RSE respecto al objeto de debate, y aún en el propio nombre del Foro, en atención a que es un término que engloba un sujeto amplio, puesto que incluye a las pequeñas y medianas empresas, y no sólo a las grandes sociedades anónimas. El término "corporativo" proviene directamente de los términos anglosajones "corporation" y "corporate" que hacen relación a las grandes sociedades anónimas que cotizan. Además RSE es un término absolutamente consolidado en América Latina, que es un espacio en el que la RSE Española tendrá un desarrollo futuro natural». En esta misma línea, nosotros nos hemos decantado por la RSE porque consideramos que es la que está más consensuada hasta el momento y es la que aporta la visión más integral de este enfoque.

⁷¹ LOZANO, 1999, págs. 102-103.

⁷² CASTIÑEIRA, Ángel y LOZANO, Josep María (2004): «Empresa responsable», *La Vanguardia*, de 24 de noviembre de 2001.

⁷³ LIZCANO, José Luis y NIETO, Pablo (2005): «¿Responsabilidad social corporativa o sólo corporativa?», *Cinco Días*, 6 de abril de 2005.

⁷⁴ Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (julio de 2005): «I, II y III Sesión de Trabajo de Foro de Expertos en RSE». Es, como expone un «producto de la reflexión conjunta realizada en el Foro de expertos en RSE en sus tres primeras sesiones de trabajo, como marco referencial para el trabajo futuro del Foro, trabajo que se irá enriqueciendo y concretando en el transcurso de las futuras sesiones y documentos»

De hecho, tampoco ayuda a diluir esta confusión actual en torno a la RSE la gran cantidad de términos relacionados con este concepto, como acción social, buen gobierno, desarrollo sostenible, código de buen gobierno, empresa ciudadana, triple cuenta de resultados, ética empresarial, filantropía estratégica..., que un buen número de personas utilizan indistintamente a la hora de hablar de RSE, un paradigma, tal y como lo entendemos nosotros, que llevado a sus últimas consecuencias, significa ni más ni menos replantearse el papel de la empresa del siglo XXI en la nueva sociedad, como más tarde profundizaremos.

Todo ello motiva a que expertos como MIRALLES adviertan tanto de la «tentación» de las empresas de escoger sólo uno de los aspectos relacionados con la RSE, como de bautizarla con lo que sólo es un aspecto parcial de ella para adquirir la legitimación social que proporciona, por lo que avisa: *«esta manipulación del concepto puede ser grave: al manipularlo puede degradarse y convertirse (o ya lo es en algunos casos) en un puro instrumento de competencia, e incluso en una arma arrojada contra el adversario»* ⁷⁵.

DEFINICIONES PARA TODOS LOS GUSTOS

Con objeto de clarificar qué es la RSE y qué representa en el complejo y contradictorio escenario actual, se realizará, en primer lugar, un repaso cronológico de algunas de sus definiciones más significativas, a la luz de los trabajos más significativos aparecidos en las disciplinas de Ética Empresarial (*Business Ethics*) –de carácter filosófico– y de Empresa y Sociedad (*Business & Society*) –de carácter empresarial y sociológico ⁷⁶– y recogidos, entre otros, por GONZÁLEZ y PIMENTEL ⁷⁷ para, con posterioridad, delimitar sus áreas de actuación en base a algunas de las principales iniciativas internacionales que buscan fomentar la RSE, como el Global Compact o el Libro Verde, que nos servirán para desglosar las políticas y que entendemos deben poner en marcha las empresas laboralmente responsables. De este modo, una de las primeras definiciones es la propuesta en 1953 por H.R. BOWEN, a quien la literatura de RSE toma, generalmente, como una de las primeras referencias en la fundamentación de este paradigma: *«El empresario, más bien, está sujeto a las normas de la comunidad y a las presiones ejercidas por distintos grupos. Él interpreta su responsabilidad social como ajustadas a normas "razonables" y aceptadas socialmente del "bien", y como a menudo es necesario, acordadas entre diversos intereses que están en conflicto (...). Además, a la vista de su gran poder e influencia, ellos pueden tener muy bien la obligación de hacerlo. Asumimos, sin embar-*

⁷⁵ MIRALLES, 2003, pág. 13.

⁷⁶ Sobre el estatuto de la disciplina *Business & Society*: CARROLL, A.B. (1994): «Social issues in management research: Experts' views, analysis and commentary» in *Business & Society*, vol. 33, págs. 5-29; y sobre la disciplina de la *Business Ethics*, por ejemplo, se puede consultar: DE GEORGE, R.T. (1987): «The status of Business Ethics: past and future», *Journal of Business Ethics*, vol. 6, págs. 201-211.

⁷⁷ PIMENTEL, Aurora: «Responsabilidad social y comunicación», pág. 194, en VILLAFANE, Justo (2002): *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Pirámide, Madrid y GONZÁLEZ, Elsa (2001): «La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva», tesis doctoral presentada en la Universidad de Castellón.

go, que como sirvientes de la sociedad ellos no deben hacer caso omiso de los valores que están socialmente aceptados o situar sus propios valores por encima de los de la sociedad. Sinónimos de responsabilidad social son "responsabilidad pública", "obligación social" y "moralidad empresarial"», decía BOWEN. En esta línea, otra de las más tempranas visiones provienen del simple reconocimiento del impacto social que tiene la actividad empresarial. Así, Raymond BAUER consideraba que «la responsabilidad social es considerar seriamente el impacto de las acciones de la compañía en la sociedad», mientras que Joseph MCGUIRE añadía en 1963: «la idea de responsabilidad social supone que la corporación no sólo tiene obligaciones económicas y legales, sino también ciertas responsabilidades hacia la sociedad que van más allá de esas obligaciones». Por su parte, otros autores como Keith DAVIS y Robert BLOMSTROM planteaban en 1966 la RSE desde su conocida Ley de Hierro, que hace referencia a la necesidad de limitar la responsabilidad social al contexto de la dirección y gestión de las empresas y, en este sentido, la definen como «la obligación de los que toman decisiones de emprender acciones que protegen y mejoran el bienestar del conjunto de la sociedad junto con sus propios intereses». Una definición que ya aporta, por tanto, una visión activa de la RSE, no sólo para evitar el impacto negativo que puede tener la actividad económica, sino para promover el bienestar, y alude al tema central de aunar unos intereses con otros.

Por su parte, el estudio desarrollado por H.L. JOHNSON ofrece una síntesis interesante sobre los cuatro modos de entender la RSE que se derivan de esta concepción utilitarista de la empresa, que él denomina: «juicio convencional», «maximización a largo plazo», «maximización de la utilidad» y «lexicográfico». Otro autor de reconocido prestigio en RSE es Edward EPSTEIN, que en 1987 aseguraba que «la responsabilidad social corporativa se relaciona en primer lugar con los resultados de las decisiones de la organización referidas a temas o problemas específicos, los cuales (por algún tipo de estándar normativo) tienen efectos más beneficiosos que adversos sobre los correspondientes stakeholders de la corporación». Él mismo además, junto a otros autores, como BOATRIGT, FREDERICK o SETHI, ha intentado diferenciar la justificación de la RSE de las respuestas concretas que ésta puede generar, distinguiendo a esto último con el término «responsividad social de la empresa», otro concepto que ha dado paso a un gran número de trabajos en este ámbito al impulsar a las empresas a dejarse de preguntas filosóficas sobre la responsabilidad social y a concentrarse en la manera de responder efectivamente a las demandas del entorno.

Tampoco nos podemos olvidar en este breve repaso conceptual de los teóricos de la RSE que apuntan una responsabilidad por parte de la empresa que va más allá del cumplimiento de las reglas y leyes mercantiles y jurídicas, como son por ejemplo STEINER, ZENISECK y CARROLL, quienes argumentan que la responsabilidad empresarial posee tres características básicas. La primera, que ésta no es simplemente una responsabilidad individual de los directivos; la segunda, que la principal obligación dentro de la RSE es la económica, pero que también tiene unas obligaciones legales y sociales; y, la tercera, que la asunción de tales acciones tiene que ser auto-exigida o auto-impuesta por la empresa, pero no fruto de presiones o coerciones externas. De todos ellos destaca Archie CARROLL, uno de los autores más seguidos en esta temática, que propone una definición de RSE basada en cuatro responsabilidades situadas a modo de pirámide: las responsabilidades económicas, las legales, las éticas y las filantrópicas. De este modo, mientras que las responsabilidades económicas son para CARROLL las más importantes, puesto que en su opinión la sociedad exige de la empresa que produzca bienes y servicios de manera eficiente y rentable, a un justo precio, las legales precisan que

es una responsabilidad de la empresa hacia la sociedad cumplir con las leyes. Por su parte, las éticas abarcan aquellas actividades y prácticas que son esperadas o prohibidas por los miembros de la sociedad (*stakeholders*) siempre que éstas no estén codificadas en la ley y, finalmente, las responsabilidades voluntarias, filantrópicas o discrecionales son actividades también sociales, en la medida en que la sociedad desea que la empresa se comprometa a ocuparse de actividades sociales, lo que en nuestro país se entiende habitualmente por acción social. Como comenta PIMENTEL, «*mientras las dos primeras tienen el carácter de requerimientos por parte de la sociedad (required of business by society), la responsabilidad ética tiene el carácter de expectativa social (expected of business by society) y la filantrópica de mero deseo social (desired of business by society)*»⁷⁸. Con posterioridad, en 1991, Donna WOOD, revisó el modelo de Carroll asegurando que sus cuatro responsabilidades propuestas son sólo los dominios en los que se inscriben las complejas relaciones estructurales que tienen lugar entre la sociedad, las empresas y los miembros de estas organizaciones y definía la «*sensibilidad y capacidad de respuesta social de la empresa*» como articulación en la organización de «*los principios de responsabilidad social, los procesos de respuesta de la organización y las políticas, programas y resultados observables, en la medida en que están vinculados con las relaciones sociales de la empresa*».

Por tanto y a tenor de todas estas definiciones planteadas y algunas más actuales⁷⁹, siguiendo a GONZÁLEZ, el estudio de la evolución realizado hasta el momento ofrece cuatro resultados acerca de la definición de la RSE: en primer lugar, que ésta implica un rasgo de voluntariedad que trata de diferenciarse de la coerción externa de la ley o de las reglas económicas o técnicas; segundo, que se da una relación más o menos directa de la empresa con otros grupos que también se estima deberían ser considerados en los objetivos empresariales; tercero, se mantiene que quienes son los sujetos de la responsabilidad son los empresarios o directivos, como agentes de la empresa; y el cuarto rasgo de la evolución del concepto de la RSE tiene que ver con el intento de diferenciar la justificación de esta materia de las respuestas concretas que la responsabilidad social puede generar⁸⁰.

Con objeto de desenmarañar precisamente la telaraña de teorías sobre la responsabilidad social de las empresas, GARRIGA y MELÉ publicaban en agosto de 2004 un artículo en el que, como punto de partida, reconocían que «*el campo de la RSC presenta un amplio abanico de teorías, así como una proliferación de enfoques, todos ellos controvertidos, complejos y poco definidos*»⁸¹. A fin de sistematizar estas teorías, los autores asumían la hipótesis de que los enfoques de RSE más importantes presentan cuatro dimensiones relacionadas con los beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos, que a la vez han sistematizado en cuatro grandes grupos de «Teorías de RSC».

⁷⁸ PIMENTEL, 2002, pág. 197.

⁷⁹ Como la propuesta por ENDERLE y TAVIS, cuyo concepto de RSE está guiado por la noción de libertad real y sus interrelaciones con la responsabilidad ética, por lo que pone la mira en el concepto equilibrado de la empresa, desarrollado por ellos mismos y el enfoque de las capacidades de Amartya SEN. Más información en: ENDERLE, G. y TAVIS, L.A. (1998): «A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance», *Journal of Business Ethics* 17, págs. 1.121-1.144.

⁸⁰ GONZÁLEZ, 2001, pág. 286.

⁸¹ MELÉ, Doménech y GARRIGA, Elisabet (2004): «Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory», artículo publicado en el *Journal of Business Ethics* 53, págs. 51-71, agosto de 2004.

El primero de estos grupos está encuadrado en las denominadas «Teorías instrumentales», en las que la empresa es vista exclusivamente como un instrumento para la creación de riqueza y sus actividades sociales como un medio para alcanzar resultados económicos. En este grupo de teorías se incluyen las que hacen referencia a la maximización del valor para el accionista como criterio supremo para evaluar las actividades sociales corporativas, al marketing con causa cuyo objetivo principal es aumentar las ventas e ingresos de la empresa y, en tercer lugar, las estrategias para lograr ventajas competitivas, dentro de las cuales los autores citan a las inversiones sociales en un contexto competitivo, las capacidades dinámicas basada en los recursos naturales (recursos humanos, organizativos y físicos) a lo largo del tiempo y las estrategias para la base de la pirámide económica.

Por otro lado, mientras que el segundo grupo está formado por las «Teorías Políticas», que hacen referencia al poder de las empresas en la sociedad y un ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político, dentro de las cuales destacan las relacionadas con el constitucionalismo corporativo, con el contrato social integrador y con el concepto de ciudadanía corporativa; en el tercero, se encuentran las relacionadas con las «Teorías Integradoras», en las que la empresa se centra en la captación, identificación y respuesta a las demandas sociales. Con ello pretenden legitimidad social y una mayor aceptación y prestigio social. Este grupo de teorías comprende la gestión de asuntos sociales, el principio de responsabilidad pública, la gestión de los grupos implicados (*stakeholders*), un enfoque orientado hacia las personas que afectan a o se ven afectadas por las políticas y prácticas corporativas, y la acción social corporativa.

Finalmente, MELÉ y GARRIGA hablan de las Teorías Éticas, basadas en las responsabilidades éticas de las empresas para con la sociedad. Se fundamentan en principios que expresan qué se debe y qué no se debe hacer o la necesidad de construir una sociedad mejor. Entre sus enfoques principales, GARRIGA y MELÉ distinguen cuatro. El primero, denominado la teoría normativa de grupos implicados (*stakeholders*), la cual contempla las obligaciones fiduciarias de la empresa hacia todos sus grupos interdependientes implicados. Su puesta en práctica exige tomar como referencia alguna teoría ética (kantiana, utilitarista, teorías de justicia, etc.); el segundo enfoque es el de los derechos universales, basados en los derechos humanos y laborales y el respeto al medio ambiente; el tercero, desarrollo sostenible, dirigido a alcanzar un desarrollo humano que tenga en cuenta a las generaciones presentes y futuras; y el último, el enfoque del bien común, que sostiene que la empresa debe contribuir al bien común porque es parte de la sociedad. Como colofón a su investigación, GARRIGA y MELÉ advierten de la necesidad de profundizar en la relación entre sociedad y empresa, mediante un conocimiento cabal de la realidad y una sólida base ética.

RELACIÓN ENTRE EMPRESA Y SOCIEDAD

Por tanto y a estas alturas de artículo, parece claro que el análisis de las distintas teorías y experiencias sobre la RSE está íntimamente ligado a la concepción que se tenga de la empresa y la relación de ésta con la sociedad. De forma similar se expresa LOZANO, para quien en torno a la RSE «se engloban iniciativas, prácticas y planteamientos muy diversos. Si tuviera que seguir el rastro

de todos ellos, este texto hubiera reproducido el panorama fatídico al que se llega de forma inexorable cuando, a la hora de componer un puzzle, sólo se cuenta con fragmentos de piezas encajadas pero no se sabe cómo conseguir ensamblar el conjunto. Quizá, porque, precisamente el debate no lo es tanto sobre la piezas, sino, por encima de todo, sobre la construcción final que se pretende seguir»⁸². LOZANO considera que la responsabilidad social de la empresa tiene una cierta diversidad de significados, pero siempre supone necesariamente plantearse adoptar la perspectiva de considerar los propios actos en términos de la totalidad del sistema social y ver a la empresa desde la perspectiva del poder real que tiene en la sociedad y realizar una interpretación de este poder⁸³. Es, en esta línea de pensamiento, en la que encuadramos este artículo, en el mismo lugar en la que se sitúan un buen número de expertos que apuntan que el debate sobre la RSE exige replantearse la razón de ser de las organizaciones y su papel en la sociedad, y revisar críticamente el paradigma de empresa con el que operamos para pasar de un modelo mecánico-economicista a otro más rico y complejo. *Grosso modo*, planteamos que la empresa no es una institución u organización neutra y, por tanto, independiente de la estructura de la sociedad. La empresa está inserta en esta sociedad que incide sobre la misma y de la capacidad empresarial para dar respuesta a los problemas de esa sociedad, dependerán también las posibilidades de ésta en cuanto a niveles de satisfacción, calidad de vida y estabilidad social. Como señala LOZANO, «No puede nadie negar a la empresa, además de su dimensión socio-técnica y económica, una serie influencia en el modelo de sociedad en la que se quiere vivir y desarrollar»⁸⁴.

Sin posibilidad por falta de espacio de profundizar en el concepto y funciones de la empresa, sólo conviene recordar que existen múltiples teorías sobre su origen. En opinión, por ejemplo, de ARGANDOÑA «la empresa debió surgir en la historia como una prolongación de la actividad económica de la familia o de la tribu, cuando sus miembros pusieron en común recursos materiales y trabajo para la producción de bienes y servicios no ya para el consumo directo, sino para el mercado, aprovechando alguna ventaja comparativa»⁸⁵. Más actual, con objeto de sistematizarlo, seguiremos los argumentos de aquellos expertos que aseguran que el origen de la empresa se puede resumir en dos tesis⁸⁶. La primera se encuentra elaborada en el pensamiento de Frank KNIGHT, quien afirma que es la incertidumbre, la característica fundamentada para defender la idea del origen de la empresa⁸⁷, mientras que la otra es la elaborada y defendida por Ronald COASE en su ya clásico artículo de 1937 «The nature of the firm», donde señala que la empresa se explica como uno de los mecanismos que completan el funcionamiento de los mercados, que llevan consigo mismos costes y que, formando una organización y permitiendo que una autoridad (empresario) dirija los recursos, se aho-

⁸² LOZANO, Josep María (2002): «Comisión Europea (2002): Libro Verde para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comunicación de la Comisión 02-07-2002», IPES, ESADE.

⁸³ LOZANO, 1999, págs. 102-103 y págs. 115-121.

⁸⁴ LOZANO, 1999, pág. 104.

⁸⁵ ARGANDOÑA, A. (1994): «El poder de la empresa», en CORTINA, Adela *et al.* (1994): *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid, Fundación Argentario/Visor, Madrid, pág. 197.

⁸⁶ GONZÁLEZ, 2001, pág. 139 y ss.

⁸⁷ KNIGHT, F. (1921): «Riesgo, Incertidumbre y Beneficio» en L. PUTTERMAN (ed.): *La naturaleza económica de la empresa*, págs. 79-84.

rran ciertos de estos costes de mercado ⁸⁸. Se esté más de acuerdo con una o con otra, lo cierto es que ambas tesis muestran un aspecto esencial para la comprensión de la empresa moderna y su función en la sociedad señalado por A. CHANDLER: «*la mano visible del management reemplazó a lo que A. SMITH se refería como la mano invisible de la fuerza del mercado*» ⁸⁹.

Otro tanto sucede con las múltiples teorías sobre las organizaciones, como la de MITZBERG o la de MORGAN ⁹⁰. Atendiendo a criterios de simplificación, seguiremos el modelo apuntado por PÉREZ LÓPEZ ⁹¹ que, como ya hemos avanzado anteriormente, distingue tres modelos o imágenes simplificadas de la realidad. El primero es el modelo mecanicista o taylorista que, recordemos, concibe a la empresa como una máquina que produce y vende bienes y servicios, donde las motivaciones de las personas quedan excluidas excepto aquellas que se derivan del sistema productivo-distributivo; el segundo es el modelo psicosociológico, que trata a la empresa como un sistema ultraestable u homeostático e incorpora procesos de retroalimentación (*feed-back*) que permite mejorar las reglas de decisión mediante la experiencia. En este modelo se contempla la organización como un conjunto social, como una agrupación de personas en sociedad en la que se integran voluntariamente para dar satisfacción a todo un conjunto de motivos; y, finalmente, se encuentra el modelo antropológico, que tiene en cuenta no sólo qué se hace en la empresa y cómo se hace, sino también para qué se hace, cuál es el sentido que la organización da a la vida de los que colaboran en ella, cuáles son los valores que encarna. La diferencia fundamental con respecto al orgánico es que las motivaciones que contempla no son únicamente las actuales, sino también las potenciales. La finalidad de este modelo es dar sentido a toda la acción humana que lo coordina mediante unos valores con los que trata de identificar a las personas y que les ayudará al desarrollo de la persona en el proceso, que determina la concepción de la persona humana y de la misión de la empresa ⁹².

Por tanto, la naturaleza de la empresa que defendemos en este artículo es la de un modelo antropológico que entienda la RSE como un concepto integral y, por tanto, considere que la empresa es un proyecto creado por el ser humano, con y para el mismo, que «*el comportamiento social de las empresas constituye la parte más importante de su legitimidad social*» ⁹³, que «*las empresas son*

⁸⁸ COASE, R. (1937): «La naturaleza de la empresa» en L. PUTTERMAN (ed.): *La naturaleza económica de la empresa*, págs. 98-99.

⁸⁹ CHANDLER, A.D. (1987): *La mano visible*, Ministerio de Trabajo, Madrid (citado por Elsa GONZÁLEZ, 2001, pág. 15, tesis doctoral).

⁹⁰ MITZBERG G. (1992): *El poder en la organización*, Ariel, Barcelona y MORGAN, G. (1990): *Imágenes de la organización*, Ra-Ma, Madrid.

⁹¹ Véase PÉREZ, Juan Antonio (1993): *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid; y PÉREZ, Juan Antonio et al. (2001): *Paradigmas del liderazgo*, McGraw-Hill, Madrid.

⁹² Para la defensa de un modelo antropológico de empresa los trabajos de LLANO, A. (1999): *Humanismo cívico*, Ariel, Barcelona, págs. 133 y ss.; ÁLVAREZ DE MON, S. (1998): *La empresa humanista y competitiva. La persona, socio de la organización: participación, identidad y pertenencia*, Deusto, Bilbao; o FERNÁNDEZ AGUADO, Javier (2004): *Feelings management. La gestión de los sentimientos organizativos*, Mind Value, Madrid (quien prefiere hablar del modelo «antropomórfico» en lugar de antropológico).

⁹³ DE LA CUESTA, Marta (coord.) (2002): *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), colección Herramientas de Acción Social, Madrid.

*verdaderos sujetos morales»*⁹⁴ y que el criterio último de éxito empresarial sea «*crear proyectos empresariales que contribuyan a una nueva sociedad más libre, más plural, más equitativa y donde se consiga la supervivencia en el espacio (de todos) y en el tiempo (en el futuro)*»⁹⁵.

En la otra línea se sitúan los detractores de la RSE o de la que ésta comporta. Tal como apunta CORTINA, quienes han negado históricamente a la empresa incluso una estructura moral, quienes sitúan la actividad empresarial más allá del bien y del mal morales, son tres líneas ideológicas de gran peso en la historia inmediata de España y en el presente. La primera es el positivismo que, atendiendo al postulado weberiano de la neutralidad axiológica de las ciencias sociales, dio en pontificar que la economía no puede contaminarse con valoraciones, siempre subjetivas, porque debe pretender objetividad; la segunda, el marxismo, que rechaza el capitalismo en conjunto, por entender que la acumulación capitalista procede de la plusvalía arrancada al trabajador; y la tercera es la que, desde las teorías de las organizaciones, entiende que éstas no son agentes morales, que sólo las personas –no las organizaciones– lo son. De ahí que –desde su perspectiva– no quepa responsabilizar a las empresas por sus actuaciones y decisiones⁹⁶.

Esta última línea de pensamiento corresponde a economistas como HAYEK, LEAVITT, ROBBINS o FRIEDMAN, que desde el final de la II Guerra Mundial representan el ala más conservadora del liberalismo económico. Ya en septiembre de 1958 T. LEAVITT publicaba un artículo en la *Harvard Business Review* «The dangers of social responsibility», en el que defendía que la única función de las empresas es la actividad económica –«el negocio es el negocio», decía LEAVITT–, advirtiendo de los peligros de una artificiosa asignación de las responsabilidades a las empresas. Y, posteriormente, Milton FRIEDMAN publicaba en 1962 un apasionado alegato sobre la libertad económica, en el que defendía que en la economía de libre mercado la única responsabilidad de la empresa es con sus accionistas. Suya es la famosa frase «*la única responsabilidad del negocio es incrementar sus beneficios*»⁹⁷, escrita en 1970 con la que el Premio Nobel intentaba justificar que la empresa sólo es una entidad artificial, por lo que no puede tener responsabilidades más allá de aumentar los beneficios para sus accionistas. Desde este punto de vista, la empresa se concibe como un conjunto de recursos materiales y humanos para, de forma eficiente, lograr la producción y distribución de bienes y servicios demandados por la sociedad. Este planteamiento ha sido contestado por una larga serie de autores, entre otras razones, porque esta concepción de la empresa «*presupone una antropología más que discutible, en la medida que disocia total y esquizofrénicamente en los directivos aquello que les es propio como personas y ciudadanos y aquello que les es propio en su papel de directivos, reducidos a las funciones directivas que encarnan*»⁹⁸. Además, la existencia de externalidades impide que el

⁹⁴ FERNÁNDEZ, Jose Luis (1997): «Deontología del empresario», en A. CORTINA (dir.) (1997): *Ética y empresa: una visión multidisciplinar*, Fundación Argentaria/Visor, Madrid.

⁹⁵ MIRALLES, 2003, pág. 17.

⁹⁶ También se encuentra la postura socialdemócrata, dentro de la cual se sitúan los que defienden que el Estado es el único responsable de todas las cuestiones que afectan al bien general de la sociedad.

⁹⁷ FRIEDMAN, Milton (1970): «The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits», en el diario *New York Times Magazine*, 13 de septiembre.

⁹⁸ LOZANO, 1999, pág. 93.

beneficio sea tomado como el único indicador de eficiencia empresarial y tampoco puede sostenerse hoy que la empresa sea gestionada únicamente para la satisfacción del accionista, pues ésta interactúa con otros públicos, los *stakeholders*, que aportan otros elementos clave para la supervivencia de la empresa, como veremos más adelante ⁹⁹.

En contra de esta postura también se posiciona el Libro Verde de la Comisión Europea, donde se asegura que «*la principal función de una empresa consiste en crear valor con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad y generar de este modo beneficios, para sus propietarios y accionistas, así como bienestar para la sociedad en general, en particular gracias a un proceso continuo de creación de empleo*». Y, de este modo, define la RSE como «*la integración voluntaria a cargo de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y las relaciones con sus interlocutores*» ¹⁰⁰. Y añade: ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. También es definida, en un sentido más amplio, como un «*concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente construir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio*» ¹⁰¹.

En esta misma línea, aunque más adaptada a nuestro contexto y más actual, el Foro de Expertos en RSE ha consensuado la siguiente definición: «*La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones*» ¹⁰².

Precisamente son estas dos definiciones la que seguiremos en este trabajo porque son las más aceptada, discutidas, rebatidas y seguidas tanto por el mundo académico como el empresarial. Sobre todo nos parece de sumo interés para este trabajo la segunda, pues menciona expresamente las «preocupaciones laborales», mostrando de esta manera la importancia que tienen los recursos humanos a la hora de promover la RSE. Asumir una visión integrada de la empresa capaz de dar cuenta en el *triple bottom line* integrando en sus operaciones habituales las consecuencias económicas, sociales y medioambientales (por tanto, la RSE no es algo que pueda añadirse optativamente a las actividades principales de la compañía, sino que afecta a su propia gestión), ir más allá de sus obligaciones jurídicas (en esta línea, adoptarla voluntariamente por considerar que redundará a largo plazo

⁹⁹ Para un análisis detallado sobre los argumentos a favor y en contra de la RSE se puede consultar tanto la obra de LOZANO, 1999, págs. 96-102, en la que distingue cinco ámbitos temáticos: económico, *management*, político, socio-cultural y ético moral, como el libro: UYL, Den (1984): *The new crusaders. The corporate Social responsibility Debate*, owlring Green, Bowling Green State University.

¹⁰⁰ Unión Europea, 2001, pág. 7.

¹⁰¹ Unión Europea, 2001, pág. 4.

¹⁰² Foro Expertos, 2005, pág. 4.

en su propio interés); y, en tercer lugar, centrar su atención en la satisfacción de las necesidades de los diferentes grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente, son los tres grandes aspectos que cuentan con un consenso más generalizado y que, por tanto, definen en la actualidad a la RSE.

PERO, ¿ANTE QUIÉN ES RESPONSABLE LA EMPRESA?

Llegados a este punto, se plantea, casi por inercia, la siguiente pregunta que, de una manera tan relevante, afecta a los empleados y, por ende, a las direcciones de Recursos Humanos: ¿ante quién o quiénes es responsable la empresa? La respuesta está en el, como ya hemos avanzado anteriormente, enfoque de los *stakeholders* o de los participantes. El nacimiento del término *stakeholder*, neologismo anglosajón que ha sido traducido comúnmente como «grupos de interés»¹⁰³, está relacionado con dos tipos de metáforas que tienen como objeto común explicar que en la empresa no sólo existe una responsabilidad hacia los accionistas, sino también hacia otros grupos relacionados con la empresa. La primera de las metáforas se encuentra en los trabajos de R.E. FREEMAN y K.E. GOODPASTER. Estos autores atribuyen el nacimiento del término a una invención en la década de los 60 que respondía a un juego intencionado con la palabra *stockholder* (que significa accionista) en contraposición a la palabra *stakeholder*, traducido literalmente por depositario de una apuesta, para demostrar que hay otras partes que tienen un interés en la toma de decisiones de la empresa moderna. Por tanto, con esta relación fónica y semántica se pretendía evocar que en la empresa existen múltiples grupos relacionados con la empresa y ante los cuales la empresa tiene una responsabilidad. La segunda metáfora con la que se asocia el origen del término está relacionada con la imagen del jugador de *póquer*: Cualquier «jugador» posee o tiene unas cartas o intereses en el juego, y cuando entra en la partida, el jugador está apostando o arriesgando algo. Como concluye GONZÁLEZ¹⁰⁴, a través de estas dos metáforas se observa que el concepto de *stakeholder* implica, en primer lugar, que el buen o mal funcionamiento de cualquier organización empresarial depende de numerosos grupos (*stakeholder approach*), y no sólo de los accionistas o propietarios (*stockholder o shareholder approach*), que además tienen o poseen intereses relacionados directa o indirectamente con la empresa, puesto que son «depositarios de una apuesta»¹⁰⁵.

Cronológicamente, el concepto de *stakeholder* tiene sus raíces en los trabajos de RHENMAN y STUMNE en Suecia y el *Social Responsibility Institute* (SRI) de la Universidad de Stanford y Ansoff en los Estados Unidos, ambos correspondientes a 1965. Precisamente este instituto de investigación fue el primero en definir el concepto de *stakeholder* como «aquellos grupos sin cuyo apoyo la organiza-

¹⁰³ Si bien ésta ha sido la traducción habitual, literalmente la traducción del término sería «depositarios de una apuesta», como señala Elsa GONZÁLEZ, 2001, pág. 193, referenciado a T. TULEJA (1987): *Más allá de la cuenta de resultados*, Plaza & Janés, Barcelona, págs. 60-61 y J.L. FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ (1994): *Ética para empresarios y directivos*, Esic Editorial, Madrid, pág. 141.

¹⁰⁴ GONZÁLEZ, 2001, pág. 195.

¹⁰⁵ Al respecto FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.L. (1996): *Ética para empresarios y directivos*, ESIC, Madrid, pág. 141; para la defensa del concepto de *stakeholder* «como aquel que invierte o se juega un interés» véase A. ETZIONI (1998): «A Communitarian Note on Stakeholder Theory», *Business Ethics Quarterly*, October, vol. 8, n.º 4, pág. 682.

ción podría dejar de existir»¹⁰⁶. Con posterioridad, FREEMAN ofrecía una de las formulaciones de *stakeholders* más utilizada en la actualidad y que se ha convertido en un clásico dentro de la literatura de esta materia: «Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa»¹⁰⁷. En esta definición se incorpora el sentido de «apoyo» de los grupos hacia la empresa que indicaba el SRI, pero de un modo mucho más concreto, pues hace hincapié ya no en el éxito, pudiendo éste ser muy abstracto, sino en los objetivos, decisiones o políticas de la empresa¹⁰⁸.

En la misma línea, interpreta A.B. CARROLL el significado de este concepto: «Un stakeholder es un individuo o grupo que afirma tener una o más clases de intereses en una empresa. En el momento en el que los stakeholders pueden ser afectados por las acciones, decisiones, políticas o prácticas de la organización»¹⁰⁹. Y, más recientemente, la AECA proponía la siguiente definición que creemos que condensa bastante fidedignamente el significado moderno de *stakeholder*: «Los grupos de interés, partes interesadas o stakeholders, son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia»¹¹⁰.

Una vez definido qué es un *stakeholder*, el siguiente paso consiste en averiguar a qué grupos se pueden incluir dentro de este enfoque y qué tipo de relación se establece con los mismos. De esta manera, desde que en 1963 el SRI incluyó como *stakeholder* de una empresa a accionistas, propietarios, clientes, proveedores, entidades crediticias, sociedad y, por supuesto, a los trabajadores, se pueden encontrar múltiples criterios de clasificación de *stakeholder* que responden tanto a criterios pragmáticos, como éticos y morales y, en los que siempre aparecen, lógicamente, los empleados como uno de los más importantes, sino el que más. En este sentido, se encuentran clasificaciones elaboradas, bien sobre la base del criterio de la necesidad del *stakeholder* para la existencia o supervivencia de la empresa, donde EVAN y FREEMAN distinguen en 1979 dos sentidos de *stakeholder* uno restringido y otro amplio; bien sobre el criterio de «los muros físicos» de la organización y la implicación que esto tiene en la relación con el entorno, diferenciando a los *stakeholders* externos (administración pública, competidores, defensor de los clientes, ecologistas, grupos de intereses específicos, comunidad local, sociedad en general, medios de comunicación...) de los internos (donde se encuentran los trabajadores, junto a los propietarios, proveedores y clientes); o bien en cuanto a la relación que entabla la empresa con sus diferentes grupos, donde los *stakeholders primarios* son vistos como aquellos que tienen una relación formal, oficial o contractual con la empresa y los *stakeholders secundarios*, como todos los demás que poseen algún tipo de relación con la empresa.

¹⁰⁶ Cita del memorando emitido por el SRI extraída de R.E. FREEMAN (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, pág. 31.

¹⁰⁷ FREEMAN, 1984, pág. 46.

¹⁰⁸ Para una cronología desde el memorandum del Stanford Institute Research de 1963 al trabajo de Donaldson/Preston de 1995, sobre del modo en que se define los *stakeholders* desde «grupos de apoyo» pasando por ser «grupos de influencia o presión» a ser «demandantes o reclamantes legitimados» se puede consultar: R.K. MITCHELL / B.R. AGLE / D.J. WOOD, «Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts», *Academy of Management Review*, pág. 858.

¹⁰⁹ CARROLL, A.B. (1996): *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, 3rd ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, pág. 60.

¹¹⁰ AECA, 2004, pág. 13.

LOS EMPLEADOS, *STAKEHOLDER CLAVE*

Sea como fuere, y al margen de los interesantes debates sobre si el enfoque *stakeholder* puede considerarse como un simple modelo descriptivo, instrumental, normativo o incluso de gestión ¹¹¹ y si su concepto se extiende sólo a los que «pueden afectar a la empresa» o a todos aunque ciertos grupos no tengan capacidad de reaccionar sobre ella, que es donde –creemos– se sitúa el núcleo central de la RSE, parece claro que el *stakeholder* «empleado» es clave para fomentar la RSE en las organizaciones, sobre todo si no se quiere empezar la casa por el tejado y preocuparse por los aspectos externos antes que por los internos.

De hecho, los trabajadores «*es el ámbito en el que se plantean más asuntos y más complejos*» ¹¹² en torno a esta materia. AECA define a los empleados como las «personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato, laboral o profesional, y una retribución dineraria y/o en especie», y recuerda que aunque en función del tipo de trabajo realizado, del sector de actividad y de las propias peculiaridades de la organización pueden distinguirse diversas categorías laborales, en términos generales, no obstante, los empleados podemos agruparlos en dos grandes grupos: directivos (dentro de los cuales están los consejeros y la alta dirección) y no directivos. Entre las necesidades fundamentales de los empleados, el documento de AECA destaca la retribución justa, salud y seguridad en el puesto de trabajo, respeto y desarrollo profesional en igualdad de condiciones y mantenimiento del empleo. De forma muy similar se pronuncia GONZÁLEZ, para quien los intereses más comunes de los trabajadores son básicamente tres: su puesto de trabajo, su retiro o jubilación y la empleabilidad. La empresa, por su parte, espera de los trabajadores que sigan las instrucciones de los directivos, que durante todo el tiempo que pertenecen a la institución hablen favorablemente de la empresa y que sean cuidadosos, responsables en las comunidades en las cuales opera la compañía. Y de la aplicación de los derechos de estos mismos intereses emanan los conflictos más significativos entre la empresa y los trabajadores, como son el derecho de los trabajadores a la libertad, el derecho de los trabajadores a un salario justo y el derecho de los trabajadores a la privacidad ¹¹³.

Contribuir a, como mínimo, minimizar estos conflictos de intereses más allá de los derechos laborales en un momento como el actual en el que ni siquiera se tiene garantizado el puesto de trabajo de por vida, como ya hemos analizado anteriormente, debe ser una prioridad de las direcciones de Recursos Humanos. Para hacerlo, como recuerda el Libro Verde, a la hora de integrar la RSE, las empresas tienden en un primer momento a adoptar una declaración de principios, un código de conducta o un manifiesto donde señalan sus objetivos y valores fundamentales que deben estar alineados a la cultura corporativa de la organización. A continuación, estos valores han de traducirse en medidas en toda la empresa, se debe pasar «de las estrategias a las decisiones cotidianas» y evaluar

¹¹¹ Véase al respecto, entre otros, PIMENTEL, 2002, 196; GONZÁLEZ, 2001, pág. 196; LOZANO, 1999, págs. 115-140; GARCÍA-MARZÁ, Domingo (2004): *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, Trotta, Madrid, págs. 191-210; o LOZANO, Josep María (2005): «Towards the relational corporation: from managing stakeholder relationships to building stakeholder relationships», en *Corporate Governance*, volumen 5, número 2.

¹¹² CAMACHO *et al.* 2004, pág. 31.

¹¹³ GONZÁLEZ, Elsa (1999): «La empresa ante sus grupos de intereses: una aproximación desde la literatura del análisis de los stakeholders», *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n.º 4, 1999.

los resultados en estos ámbitos. Sin embargo, como señala el documento de la Unión Europea: «a pesar de que los códigos de conducta voluntarios pueden contribuir a fomentar el cumplimiento de las normas internacionales de trabajo, sólo son eficaces si se aplican y controlan adecuadamente» y añade: «aunque cada vez hay más empresas que reconocen su responsabilidad social, muchas de ellas aún no han adoptado las prácticas de gestión pertinentes» porque, en palabras de VIDAL¹¹⁴, «el fragmentado y casi caótica disponibilidad de códigos de gobierno, directrices, índices, estándares de sostenibilidad, mapas de ruta está generando confusión entre los directivos de las empresas que quieren empezar a desarrollar procesos de RSC y no saben cómo ni por dónde empezar».

APROXIMACIONES INSTITUCIONALES SOBRE RSE

Uno de los grandes objetivos de este artículo es, precisamente, aportar aquellas políticas de Recursos Humanos en las cuales las empresas deben incidir si quieren ser consideradas internamente responsables. Como de forma bien gráfica asevera ARGANDOÑA, «saber si un gato es negro o no, o en qué proporción es negro, parece relativamente sencillo, si podemos observarlo con la luz adecuada, de cerca y con calma. En todo caso, hará falta establecer algún criterio, más o menos objetivo, para resolver los casos dudosos. Saber si una empresa es ética o no parece un poco más difícil, sobre todo porque hay que atender a un conjunto de dimensiones y no a una sola»¹¹⁵. Por este motivo y aun reconociendo que «el contenido de la responsabilidad social de la empresa es fundamentalmente cambiante, ya que sus formulaciones concretas responderán a las circunstancias condicionantes de cada empresa, dando lugar a contenidos que serán contingentes, relativos y variables a tenor del tipo de empresa de que se trate, de su dimensión, sector de actividad, influencia, contexto geográfico, histórico, político y social», resulta clave definir unos mínimos que nos allanen el camino hacia la RSE interna. Para ello, y con objeto de hacerlo lo más representativo y exhausto posible, se han seleccionado un total de 10 de las iniciativas y sus documentos que consideramos más relevantes por su repercusión y alcance actual a la hora de impulsar y fomentar la responsabilidad de las empresas ante la sociedad. Ocho son internacionales, como el Libro Verde, el Global Compact, el GRI, la OCDE, CSR Europe, la OIT, la SA8000 y CAUX, y dos son del ámbito nacional como son Forética y AECA. Tal como reconocen buena parte de los expertos, «la institucionalización de la RSC ha sido largamente demandada desde diversos ámbitos y presenta dos grandes expresiones: la asunción y gestión por parte de la empresa de su responsabilidad social, mediante la formulación de unas estrategias y planes sociales y el establecimiento de un sistema de gestión social y la promulgación de normas legales conducentes a asegurar ciertos mínimos sobre determinados estándares sociales»¹¹⁶.

¹¹⁴ VIDAL, Isabel (2003): «Reflexión sobre el estado actual de la responsabilidad social de la empresa en España», *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n.º 8, pág. 7.

¹¹⁵ ARGANDOÑA, Antonio (1997): «¿Qué es lo que diferencia a una empresa ética?», en A. CORTINA (dir.) (1997): *Ética y empresa: una visión multidisciplinar*, Visor, Madrid, pág. 167.

¹¹⁶ CASTILLO CLAVERO, Ana María (2002): «El resurgir de la responsabilidad social de la empresa en los umbrales del siglo XXI», Universidad de Málaga, pág. 11.

Y, de hecho, una de las razones que, en mayor medida, explican este auge de todo lo relacionado con la RSE son las diferentes iniciativas que se han impulsado en estos últimos años por parte de diversos organismos e instituciones nacionales e internacionales, tanto del ámbito privado como del público, cuyos documentos e informes han sido recogidos de una u otra manera por los medios de comunicación y adoptados por las empresas en mayor o menor medida. Por este motivo, en un primer lugar, explicaremos brevemente en qué consisten estas iniciativas, cuáles son sus principales trabajos y ámbitos de actuación y, posteriormente, detallaremos de una forma más profunda sus impresiones, valoraciones y recomendaciones sobre todo lo relacionado con los Recursos Humanos en las empresas para fijar un cuadro de prioridades y posibles actuaciones por parte de las empresas.

De entrada, como apuntan la práctica totalidad de expertos se constata que «no hay consenso en los distintos organismos internacionales que trabajan en torno al tema de la responsabilidad social corporativa sobre una definición precisa del término. Muchos de los organismos eluden definirlo, y algunos utilizan principalmente otros términos que a efectos prácticos consideran sinónimos, como el de ciudadanía corporativa o sostenibilidad»¹¹⁷. Algunas instituciones han empezado a desarrollar definiciones operativas, que se van consolidando con la práctica y con el desglose de los aspectos incluidos en el término.

1) Comisión de las Comunidades Europeas (Unión Europea): *LIBRO VERDE (2001)*

La Unión Europea, a través de la Comisión Europea y del Parlamento Europeo, y en ocasiones de las presidencias de turno, es la organización internacional más activa en el desarrollo de programas de RSE. Según el Foro de Expertos en RSE impulsado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, «*el trabajo en torno a la RSE que se está realizando en la Unión Europea es único en el Mundo, puesto que la Unión es la única instancia regional supranacional que lo ha abordado hasta el momento. Además, la RSE puede constituir un desarrollo natural muy novedoso como parte del modelo social europeo*»¹¹⁸. Ya en la Cumbre Europea de Lisboa de 23 y 24 de marzo de 2000, la Unión Europea incluía una mención a la RSE en su doble vertiente de colaboración a la cohesión social y de factor de competitividad, al establecer para la siguiente década el objetivo estratégico de convertirse en «*la economía más competitiva y dinámica, basada en el conocimiento, capaz de un crecimiento económico sostenible con más y mejores empleos y una mayor cohesión social*»¹¹⁹. Además, en su conclusión 39 decía literalmente: «*El Consejo Europeo hace un llamamiento especial al sentido de responsabilidad social de las empresas con respecto a las prácticas idóneas en relación con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible*».

¹¹⁷ BENBENISTE, Sandra (2002): «El alcance del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema». Dentro del programa doctoral: PHD in Management Sciences (ESADE), pág. 2 (se puede consultar en www.ecodes.es).

¹¹⁸ Foro de Expertos, 2005, pág.1.

¹¹⁹ http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_commissionsact.htm

Unos meses más tarde, la Agencia Social Europea adoptada en la Cumbre de Niza en diciembre de 2000, incluye también una referencia cuando dice, en el punto d) del apartado II: «*apoyar las iniciativas relativas a la responsabilidad social de las empresas y a la gestión del cambio, por medio de una Comunicación de la Comisión*». Con la publicación del *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas* en julio de 2001¹²⁰ (en adelante, el Libro Verde), se abrió un amplio debate sobre la manera en que se podía fomentar la RSE en todas las áreas de actividad. El Libro Verde consta de 35 páginas estructuradas en cuatro capítulos: una introducción donde se analiza el contexto a nivel mundial y europeo alrededor de la RSE; un segundo capítulo que intenta dar respuesta a la pregunta qué es este concepto y hace especial énfasis en sus dimensiones interna y externa; un tercer capítulo que, con el título «Enfoque global de la RSE», especifica cómo realizar una gestión integrada de la misma hablando, entre otros aspectos, de los informes y auditorías, de la calidad en el trabajo, de las etiquetas sociales y ecológicas, y de la inversión socialmente responsable; por último, en el cuarto capítulo el Libro Verde abre un proceso de consulta que se culminaba con el siguiente trabajo denominado «La Comunicación de la comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible». La Comisión recibió más de 250 respuestas al Libro Verde¹²¹ y en este documento exponía a lo largo de seis capítulos y de 28 páginas su propuesta de estrategia de promoción de la RSE y comentaba la creación del Foro Europeo Multi-stakeholder para la RSE (<http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/forum.htm>) compuesto por empresarios, ONG, sindicatos...

Como ya se ha avanzado anteriormente, en el Libro Verde, la RSE se define como la «*integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*» y divide las áreas de contenido de la RSE en dos grandes bloques, el primero relativo a aspectos internos relacionados en su mayoría con el ámbito de los Recursos Humanos, como luego detallaremos, y el segundo a aspectos externos, estableciendo que la responsabilidad social incluye, además de a los trabajadores y a los accionistas, a un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG.

2) Organización de las Naciones Unidas: *GLOBAL COMPACT (2000)*

En el Forum Económico de Davos de enero de 1999, el secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, impulsó la creación del *Global Compact* o Pacto Mundial, lanzado oficialmente en julio de 2000, con el objetivo de fomentar la «adopción de principios y valores compartidos que den un rostro humano al mercado mundial», promoviendo la construcción de los pilares social y ambiental necesarios para mantener la nueva economía global. El pacto funciona como una red integrada de trabajo en la que las compañías participantes (más de 700 de 54 países de todo el mundo),

¹²⁰ Unión Europea, 2001, pág. 7.

¹²¹ Se pueden consultar todas las respuestas en el sitio:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/csr_responses.htm

la ONU, sus organizaciones sectoriales (OIT, UNCTAD, ACNUR...), las ONG globales (AI, HRW, WWF...) y las uniones sindicales internacionales (ICFTU, UNI, TUAC) promueven los objetivos y principios del mismo.

El *Global Compact* es la iniciativa institucional que ha tenido un mayor arraigo español, pues España se convertía en diciembre de 2002 en el país del mundo con más firmantes del *Global Compact* con 117 firmantes, con casi el 19% del total, y en la actualidad es el segundo del mundo con 330 firmantes y la creación el día 15 de noviembre de 2004 de la Asociación Española de Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ASEPAM), siendo así la primera plataforma nacional de esta naturaleza. Salvador García-Atance su primer presidente ¹²².

El Pacto Mundial se articula alrededor de diez principios relativos a los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la corrupción inspirados en la Declaración Universal de Derechos Humanos, en la Declaración de la OIT sobre Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y los Principios de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo ¹²³.

3) Organización de Cooperación y de Desarrollo Económico (OECD): LÍNEAS DIRECTRICES (2000)

Las *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* (en adelante Líneas Directrices), elaboradas en 1976 y revisadas en junio de 2000, contienen recomendaciones sobre aspectos sociales y ambientales dirigidas por 33 gobiernos (los miembros de la OCDE más Argentina, Chile y Brasil) a las empresas multinacionales y, como tal, son en la actualidad el único código de conducta multilateralmente adoptado. El punto de partida de las Directrices son, al igual que en el caso del *Global Compact*, otros instrumentos, a los que se hace referencia expresa, como la Declaración Universal de Derechos Humanos, las convenciones de la OIT o la Declaración de Río, y en su reelaboración recibieron el visto bueno de los consejeros asesores de la OCDE: sindicatos del *Trade Union Advisory Comité* (TUAC) y grandes compañías representadas por el *Business and Industry Advisory Comité* (BIAC).

Las Líneas Directrices promueven la responsabilidad y transparencia corporativas a través del enunciado de «principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables». Aunque las Líneas Directrices no definen expresamente el concepto de responsabilidad social corporativa, su sección de Principios Generales ¹²⁴ se abre con una disposición que establece que las «empresas deberán contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible».

¹²² Véase www.pactomundial.org

¹²³ Está detallada en *Guía del Pacto Mundial* (2002): «Una forma práctica para entender la visión y los nueve principios», y consta de 93 páginas. Se puede consultar en:

http://www.unglobalcompact.org/un/gc/unweb.nsf/content/SG_speaks_spain.htm

¹²⁴ OECD (2000): *Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, OCDE, pág. 4.

Las Directrices incluyen algunos de los elementos habituales de la definición de RSE: desarrollo sostenible, respeto a los derechos humanos, colaboración con la comunidad, formación de los trabajadores, salud y seguridad laboral, buen gobierno corporativo, sistemas de gestión, difusión y promoción de las políticas corporativas, extensión de las exigencias propias de proveedores y subcontratistas... Y, en las mismas, se detallan también ampliamente otros aspectos relacionados con la responsabilidad de las empresas hacia el «Medio Ambiente», la «Lucha contra la Corrupción», la «Ciencia y Tecnología», los «Intereses de los Consumidores», la «Competencia y la Fiscalidad».

4) Corporate Social Responsibility Europe: ANUARIO FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2004)

En julio de 1992 el semanario francés *Le Nouvel Observateur* proponía un manifiesto por el empleo que era apoyado por 150 altos directivos de grandes empresas y el 10 de enero de 1995 adquiría una dimensión europea al ser firmada por el entonces presidente de la Comisión Europea Jacques Delors, con el apoyo de 20 grandes empresas, que constituyeron una red europea de empresas a favor de la cohesión social: *The European Business Network for Social Cohesion* (EBNSC). Actualmente denominada *Corporate Social Responsibility Europe* (CSR Europe), se trata de una red de organizaciones de base empresarial presente en 18 países europeos; en España, la Fundación Empresa y Sociedad forma parte de su red y ha elaborado varios documentos en los que especifica, entre otras cosas, que «el concepto de empresa socialmente responsable se puede enfocar desde distintos puntos de vista, pero todos tienen un tronco común. Se trata de que la empresa integre en su gestión todo lo relacionado con él, sin perder de vista su esencia económica y su objetivo de creación de valor para el accionista»¹²⁵.

Desglosando sus dimensiones, en otro documento van más allá del *triple bottom line* y hablan de que una empresa socialmente responsable debe informar desde del punto de vista de la quíntuple cuenta de resultados: la «Económico-financiera», donde se tratan aspectos como la actividad económica tradicional, el máximo valor para los accionistas, el I+D+I o la rentabilidad ajustada al riesgo; la «Corporativa», en la que se analiza el comportamiento ético de los directivos, el buen gobierno, la transparencia informativa o las prácticas anticorrupción, la «Medioambiental», la «Social», en la que detallan lo que entienden por acción social; y finalmente, la de «Recursos Humanos» en la que especifican una serie de políticas que más tarde comentaremos¹²⁶.

5) Caux: PRINCIPIOS DE CAUX (1994)

Aunque desde 1986 un grupo de hombres de negocios de distintas razas, naciones y culturas se reunían en una pequeña localidad suiza denomina Caux con el objetivo inicial de compartir las preocupaciones y responsabilidades de su actividad a escala planetaria, no fue hasta 1994 cuando aprobaron lo que hoy en día se conocen como los Principios de Caux. *Grosso modo*, «este docu-

¹²⁵ ORIOL, Felipe (2003): *Informe 2003. La Acción Social de la Empresa en España*, Fundación Empresa y Sociedad, pág. 9.

¹²⁶ FUNDACION EMPRESA Y SOCIEDAD (2004): *De la transparencia a la confianza. La responsabilidad corporativa y la acción social en la Memoria Anual de grandes empresas españolas*, Empresa y Sociedad, pág. 6.

mento aspira a expresar una norma mundial para "medir" la conducta de las empresas» porque «cree que el empresariado mundial debe jugar un papel más importante en la mejora de las condiciones económico-sociales»¹²⁷. Sus principios están basados en dos ideales éticos fundamentales: el *kyosei* y la dignidad humana. Mientras que el concepto japonés de *kyosei* significa vivir y trabajar juntos para el bien común, permitiendo que la cooperación y la prosperidad mutuas coexistan con una competencia justa y saludable, por «dignidad humana» entienden, en este contexto, el supremo valor de la persona como fin, y no como medio para la consecución de los objetivos de otros, incluso los de la mayoría.

Desglosando sus contenidos, de los Principios de Caux destaca su sección de siete principios generales que hablan sobre la responsabilidad de las empresas más allá de los accionistas, su impacto social y económico, su conducta, su apoyo al comercio multilateral, el respeto por las reglas y por el medioambiente y la prevención de operaciones ilícitas. Asimismo, en su sección tercera, detallan las normas para todos los involucrados en los negocios: clientes, propietarios/inversores, proveedores, competidores, comunidad y, por supuesto, los empleados, como posteriormente desarrollaremos.

6) La Organización Internacional del Trabajo (OIT): DECLARACIÓN TRIPARTITA (2000)

Ya en 1977 la OIT (en inglés *International Labour Organization –ILO–*) elaboró «La Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social», un documento que ha estado actualizado en el año 2000, incorporando los objetivos de la Declaración de 1998 relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. En esta última, denominada en adelante Declaración Tripartita, y que consta de 32 páginas, la OIT pretende «fomentar la contribución positiva que las empresas multinacionales pueden aportar al progreso económico y social, y minimizar y resolver las dificultades que pueden ocasionar las operaciones de estas empresas»¹²⁸.

Respecto al contenido del documento, la OIT habla, después de profundizar sobre la importancia creciente de las multinacionales en la economía y en la sociedad actual, exclusivamente sobre las políticas de Recursos Humanos que deben impulsar las organizaciones diferenciando tres grandes campos: «Empleo», «Condiciones de Trabajo y de Vida» y «Relaciones de Trabajo».

7) Global Reporting Initiative: SUSTAINABILITY REPORTING GUIDELINES (2002)

Promovida desde 1997 por la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) y por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la *Global Reporting Initiative* (GRI) es, desde el 4 de abril de 2002, una institución internacional multipartícipe formada por empresas, organizaciones no gubernamentales (ONG), asociaciones de contables, agrupaciones empresariales, consultorías, académicos y otros partícipes a escala internacional. Su principal obje-

¹²⁷ Caux Round Table Principles for Business, en <http://www.cauxroundtable.org/principles.html>

¹²⁸ OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2001): *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*, tercera edición, Ginebra, pág. 2. Se puede consultar en: <http://www.observatoriodeltrabajo.org>

tivo es «fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad armonizados, impulsando la información sobre cuestiones sociales y ambientales al mismo nivel que la información financiera»¹²⁹. En España organismos como la Fundación Entorno colaboran con el GRI desde 1999 y más de medio centenar de empresas ya lo han utilizado para editar sus memorias.

Las *Directrices 2002 para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad* desglosa en profundidad, en sus 105 páginas, los distintos aspectos sobre los cuales las empresas deben informar. En este sentido, la memoria debe incluir, además de las secciones habituales sobre su «Visión y Estrategia», el «Perfil de la Organización», la «Estructura de gobierno» y sus políticas y sistemas de gestión, una descripción detallada de sus principales *stakeholders*. Además, otro de sus aspectos claves y, probablemente, el mayor reto del proceso de elaboración de las *Directrices 2002* es la definición de los indicadores sobre los cuales deben informar las empresas en sus Memorias de Sostenibilidad. Estos indicadores se agrupan en torno a tres bloques, la actuación económica, ambiental y social de la empresa. Mientras que en el primero aparecen agrupados en función de sus principales *stakeholders*, como clientes, proveedores, financiadores, sector público, empleados..., los de actuación medioambiental están agrupados en torno a elementos como «materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones, vertidos y residuos». Finalmente, dentro de los indicadores de actuación social se encuentran las prácticas laborales, la formación, los derechos humanos y otros más aspectos relacionados con los Recursos Humanos, como luego ampliaremos.

8) Council on Economic Priorities: SA 8000 (1997)

Promovida por el *Council on Economic Priorities* y hecha pública en octubre de 1997, la norma SA 8000 tiene por objetivo «definir un conjunto de normas generales y auditables por una entidad externa sobre la protección de los derechos de los trabajadores»¹³⁰. Está basada en las convenciones de la OIT y en las declaraciones internacionales sobre derechos humanos, que incluyen la Declaración Universal sobre los Derechos Humanos (1948) y la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de la Infancia (1989). En este caso, los temas abarcados se ciñen exclusivamente a los relacionados con los Recursos Humanos, entre los que destacan los referentes a lograr unas condiciones dignas de trabajo y de ausencia de trabajo infantil. La estandarización en este caso se ha buscado a partir de una metodología similar a la que se aplica en las normas ISO 9000 de calidad e ISO 14000 de gestión medioambiental.

Tal como comenta MORRÓS, «se trata de una norma menos ambiciosa en su alcance y más pragmática en su enfoque que la AA1000. Su particular reto radica en conseguir un general reconocimiento por parte de todos los actores implicados en un campo de difícil conciliación de intereses como es el de las relaciones laborales»¹³¹.

¹²⁹ CERES (2002): *Sustainability Reporting Guidelines (2002)*, CERES: traducido por la Fundación Entorno (www.fundacionentorno.org), pág. 2.

¹³⁰ SAI (2001): *Responsabilidad social 8000 (Norma SA8000)*. Se puede consultar en: www.foretica.es/conocimiento/accion=biblio

¹³¹ MORRÓS, Jordi (2003): «La responsabilidad social de la empresa y las principales normas de contabilidad y auditoría social: una concreción del cómo», *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n.º 8, 2003 (consultado en www.eticaed.org). MORRÓS analiza también en el mismo artículo la norma AA 1000, hecha pública en su primera versión en noviembre de

9) Forética: SGE 21 (2002)

Fundada en 1999 en el transcurso del X Congreso de Empresas de Calidad y Medioambiente celebrado en Barcelona, el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Forética) es una asociación patrocinada por un grupo de empresas españolas que tiene por objetivo «*fomentar políticas de gestión ética y socialmente en empresas e instituciones como parte de sus valores corporativos, y promover sistemas de gestión verificables de las mismas*»¹³².

Entre sus miembros destacan las empresas, universidades, ONG y asociaciones profesionales y tiene presencia institucional en la Comisión Europea, en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Fondo Social Europeo y en la SAI, propietaria del estándar de gestión SA 8000 anteriormente comentado. Pese a este último factor, Forética ha creado su propio sistema de calidad denominado SGE 21, una certificación ética estructurada en ocho áreas de gestión: «Alta Dirección», «Relaciones con Clientes», «Relaciones con Proveedores», «Relaciones con el entorno social y medioambiental», «Relaciones con los Accionistas», «Relaciones con la Competencia» y «Relaciones con Administraciones competentes» y, por supuesto, el apartado referido a las «Relaciones con las Personas que integran la Organización».

10) AECA: MARCO CONCEPTUAL DE LA RSC (2004)

Con la coordinación de José Luis Lizcano y de José Mariano Moneva y la presidencia de Pedro Rivero, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) creó en diciembre de 2003 la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de AECA en la que participan más de una treintena de reconocidos académicos, profesionales, periodistas, consultores y representantes de algunas de las principales asociaciones y organizaciones que más están trabajando para impulsar la RSE en nuestro país, como la Fundación Avina, la Fundación Empresa y Sociedad, el Club Excelencia en Sostenibilidad, Ética, Economía y Dirección (EBEN España), la Fundación de Estudios Financieros (FEF) o la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES).

Fruto de su trabajo, publicaron en el 2004 el Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa en la que detallan, entre otras cosas, los elementos conceptuales de la RSE, su naturaleza, contenido y alcance y las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*), entre ellos los empleados, naturalmente¹³³.

1999– y promovida por el *Institute of Social and Ethical AccountAbility* (ISEA). Esta metodología consiste fundamentalmente en un proceso de diálogo a fondo con los *stakeholders* de la organización y su gran reto es en cuanto a su aplicación. Las organizaciones acostumbran a demandar una aplicación de la CAS que sea lo más estándar posible, y esta norma requiere más bien un auténtico traje a medida diseñado según la complejidad de relaciones con las partes interesadas (*stakeholders*) de la entidad informante», añade Morrós.

¹³² FORÉTICA (2002): *Sistema de gestión ética y socialmente responsable. Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones*, Forética, Madrid, pág. 4. Se puede consultar en: <http://www.foretica.es/conocimiento/>

¹³³ AECA (2004): *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*, AECA, Madrid.

ÁMBITOS DE LA RSE EN RECURSOS HUMANOS

Una vez especificados en qué consisten estos diez organismos e instituciones impulsores de la RSE y sus principales propuestas, se detallan a continuación de forma más específica los aspectos que hacen referencia exclusivamente al ámbito de los Recursos Humanos. De este modo, en primer lugar se comprueba que **el Libro Verde** es uno de los documentos analizados que mayor relevancia le concede a lo que denominan la «Dimensión interna de la RSE»¹³⁴, que se refiere fundamentalmente a aspectos relacionados con los empleados y a los asuntos ambientales relacionados con la gestión de recursos naturales en la producción. Entre otras medidas, el documento considera que las empresas deberían «*incluir el aprendizaje permanente, la responsabilización de los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de recursos humanos, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, la participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y la consideración de la capacidad de inserción profesional y la seguridad en el lugar de trabajo*». El Libro Verde considera que «*dichas prácticas son fundamentales para conseguir los objetivos de reducción del desempleo, aumento de la tasa de empleo y lucha contra la exclusión social previstos en la estrategia europea de empleo*».

Por su parte, **el Global Compact** dedica cuatro de sus diez principios (del 3 al 6) a las «Normas Laborales». De esta forma, asegura que las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; deben defender la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio; deben defender la abolición efectiva del trabajo infantil; y deben defender la eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación, aspectos que en el completo informe detallan con algunos ejemplos de casos prácticos y posibles soluciones a los conflictos de intereses existentes entre empresas y trabajadores¹³⁵. También **la OECD** cuenta con una sección dedicada al «Empleo y Relaciones Laborales»¹³⁶, en el que especifica la responsabilidad de las empresas en torno a cuestiones como el derecho de asociación y negociación colectiva, la contribución a la abolición efectiva del trabajo infantil y del trabajo forzoso y la no discriminación en el trabajo. Asimismo, destaca la necesidad de que las empresas adopten medidas para asegurar la salud y seguridad en el trabajo y fomenten el empleo de personal local «*en tan amplia medida como sea posible*» y contempla aspectos destinados a atenuar los efectos sociales de las reestructuraciones.

En cambio, **el CSR Europe** a través de la Fundación Empresa y Sociedad habla de diferentes políticas de recursos humanos incluyendo, entre otras, las relaciones laborales, la satisfacción en el trabajo, el capital humano, la diversidad, la conciliación entre trabajo y familia y el respeto a los derechos humanos¹³⁷. También destaca en su informe anual de 2003 algunos de los programas de

¹³⁴ Libro Verde, 2001, pág. 8.

¹³⁵ *Global Compact*, 2002, pág. 15.

¹³⁶ OECD, 2000, págs. 6 y 7.

¹³⁷ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, 2004, pág. 12.

acción social que las empresas pueden realizar en colaboración con sus empleados como son los de voluntariado a medida, la bolsa de oferta y demanda en la Intranet, la tutoría de estudiantes con riesgo de fracaso escolar, el desplazamiento de trabajadores a ONG por ciertos períodos de tiempo y el empleo a personas desfavorecidas ¹³⁸.

También dedican un buen apartado a los recursos humanos los empresarios impulsores de los Principios de Caux que aseguran crear «en la dignidad de cada empleado y en tomar muy en serio sus intereses». Por consiguiente, manifiestan tener muy en cuenta y entre otras cosas, «la responsabilidad de proporcionar empleos y compensaciones que mejoren las condiciones de vida del empleado, proporcionar un ambiente de trabajo que respete la salud y la dignidad de cada empleado, ser honestos en la comunicación con los empleados, entablar negociaciones de buena fe cuando surja un conflicto y garantizar igual trato y oportunidad en cuanto a edad, sexo, raza y religión». En este sentido, también apuestan por promover dentro de la propia empresa el empleo de personas de diferente habilidad en puestos de trabajo donde puedan ser verdaderamente útiles, proteger a los empleados contra accidentes y enfermedades laborales, incentivar y ayudar a los empleados para que desarrollen conocimientos y habilidades útiles y transferibles y, ser sensibles a los serios problemas de paro derivados de decisiones empresariales.

Por su parte, las Directrices del **GRI** se agrupan, en lo que respecta a los Recursos Humanos, en la actuación económica, donde con relación a los empleados mencionan la importancia de contemplar el valor de las remuneraciones incluyendo salarios, pensiones y otros beneficios sociales y, sobre todo, en los denominados indicadores de desempeño social. Dentro de los indicadores dedicados a este apartado, el GRI se refiere a «Las prácticas laborales» e incluye, entre otros, el empleo y trabajo decente, las relaciones industriales, la salud y seguridad, la formación y educación, la diversidad e igualdad de oportunidades, la estrategia y gestión, la no-discriminación, la libertad de asociación y negociación colectiva y la eliminación del trabajo infantil y del forzoso ¹³⁹.

En esta línea, la norma **SA 8000**, que, como ya hemos comentado, es la única que se centra exclusivamente en los empleados, cubre los siguientes aspectos: trabajo infantil, trabajo forzado, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, discriminación, prácticas disciplinarias, horarios de trabajo y salarios. En el documento, define cada uno de estos apartados y expone los criterios a tener en cuenta para cumplir con los requerimientos de responsabilidad social de la norma. Tampoco se queda atrás el documento conceptual sobre la RSC de **AECA** en el que se asegura que, entre las necesidades fundamentales de los empleados destacan: retribución justa, salud y seguridad en el puesto de trabajo, respeto y desarrollo profesional en igualdad de condiciones y mantenimiento del empleo. También, y en función de las categorías laborales, consideran necesario «desarrollar otras políticas como la participación en beneficios, formación, horarios razonables que respeten el equilibrio trabajo-familia, comunicación y aportación de ideas» ¹⁴⁰.

¹³⁸ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, 2003, pág. 53.

¹³⁹ GRI, 2002, págs. 60-66.

¹⁴⁰ AECA, 2004, pág. 35.

Como no podía ser de otra manera, la Declaración Tripartita de la OIT contiene también un buen número de principios en materia de creación de empleo, de formación profesional, de igualdad de oportunidades y de trato con miras a eliminar toda discriminación. Habla en profundidad sobre otras condiciones de trabajo y de vida, relacionadas entre otras cosas con los salarios, las prestaciones y la seguridad e higiene y, finalmente, profundiza en los aspectos clave de las relaciones laborales como la libertad sindical y derecho de sindicación, la negociación colectiva y plantea diferentes vías para solucionar los conflictos laborales. Finalmente, respecto a la norma SGE 21 de Forética, dentro del área de gestión denominada «relaciones con las personas que integran la organización», señala que «la gestión del capital humano es una de las más delicadas de la organización. En las personas es donde radica la cualidad de conciencia de forma individual y, por lo tanto, es de donde procede toda la base de la Gestión Ética colectiva y la toma de conciencia individual. La organización tratará siempre a las personas que la integran con dignidad, respeto, honestidad, diálogo, transparencia, sensibilidad, buscando la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida laboral y familiar, así como la máxima compatibilización de los objetivos de la organización con los de desarrollo individual y profesional de cada individuo»¹⁴¹.

LOS 10 PRINCIPALES ÁMBITOS DE LA RSE EN RECURSOS HUMANOS SEGÚN LOS 10 DOCUMENTOS ANALIZADOS

	Libro Verde	Global Compact	OIT	OECD	CSR EUROPE	CAUX	GRI	SA 8000	AECA	SGE 21
Formación continua y desarrollo de personas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Salud y seguridad laboral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comunicación interna	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Igualdad de oportunidades	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Conciliación personal/laboral	X				X				X	X
Relaciones laborales	X	X	X	X			X	X		
Redimensionamiento de plantillas	X		X	X					X	
Derechos Humanos en RR.HH. ...	X	X	X	X	X		X	X		
Creación de empleo estable	X		X	X	X		X			
Acción social con empleados					X				X	

* Se presentan estas diez políticas a modo de resumen, porque es necesario recordar que a veces estas prácticas tienen nombres diferentes e incluso distinto alcance, en los documentos analizados.

Por tanto y a tenor de estos resultados obtenidos del análisis de diez de los principales documentos sobre la RSE, las direcciones de Recursos Humanos deberían, como mínimo, trabajar y desarrollar si realmente quieren ser consideradas, por lo menos en su dimensión interna, empresas laboralmente responsables un total de diez grandes áreas de actuación que va más allá de sus obligaciones legales expuestas en el Estatuto de los Trabajadores. Impulsar la formación y aprendizaje perma-

¹⁴¹ SGE 21, págs. 11 y 12.

nente para todos los niveles de la organización, así como profundizar en los diferentes aspectos enmarcados en la salud, la higiene y la seguridad laboral, luchar por la igualdad de oportunidades eliminando la discriminación en contratación y desarrollo y establecer una verdadera comunicación interna que comporte el diálogo bidireccional entre empresa y trabajadores son los aspectos más remarcados por los documentos analizados. Le siguen, por este orden, desarrollar los derechos humanos en Recursos Humanos (sobre todo erradicando el trabajo infantil y forzoso), evolucionar en las relaciones laborales, favorecer la creación de empleo estable, implantar diferentes políticas de conciliación entre vida profesional y personal, gestionar con responsabilidad los procesos de redimensionamiento de las plantillas e impulsar la acción social con empleados ¹⁴².

Detallar cada una de estas diez políticas exigiría otro artículo o incluso un libro por sus especificidades y particularidades. Por limitaciones de espacio, a continuación sólo se recogen algunas de las observaciones apuntadas fundamentalmente por los documentos analizados de los diez ámbitos de Recursos Humanos planteados, ampliados por la literatura existente sobre la materia.

1) Formación continua y desarrollo de personas

Facilitar la formación continua necesaria para mejorar la empleabilidad y el desarrollo de todas las personas de la organización, tengan la cualificación, función y responsabilidad que tengan, es uno de los aspectos más remarcados por todos los documentos analizados en este artículo sobre RSE, lo que da buena fe de la relevancia que tiene este punto en un escenario empresarial como el actual tan variable y cambiante, como ya ha quedado puesto de manifiesto con anterioridad. Como señala, por ejemplo, el Libro Verde, «*actualmente, uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las empresas es atraer a trabajadores cualificados y lograr que permanezcan a su servicio*». Por este motivo, es necesario que las empresas estimulen «*el aprendizaje permanente de todos los trabajadores, en particular de los trabajadores con un menor nivel educativo y de cualificación, así como de los trabajadores de mayor edad*» ¹⁴³, «*un sistema ecuánime de acceso a la formación y promoción profesional para todas las personas*» ¹⁴⁴ o la «*empleabilidad y perdurabilidad del puesto de trabajo buscando el desarrollo profesional y humano*» ¹⁴⁵. En el Libro Verde aparece también una especial diferenciación de los jóvenes, a los que se debe «*facilitar el acceso a los puestos de trabajo mediante aprendizaje práctico, así como fomentar el paso de los jóvenes de la vida escolar a la vida laboral*», mientras que la OIT añade que «*en sus operaciones, las empresas multinacionales deberían asegurarse de que se proporciona una formación apropiada a sus trabajadores de todos los niveles en el país de acogida, habida cuenta de las necesidades de la empresa, así como de la*

¹⁴² Hay que tener en cuenta que otros autores como Manuel CARNEIRO, al hablar de la dimensión interna de la RSE, parten del análisis documental de la desigualdad concretada en la discriminación y la explotación y definen seis ámbitos de actuación o campos de trabajo que en su opinión componen la RSE interna: la igualdad de oportunidades, la gestión de la diversidad, el acoso moral en el trabajo, la conciliación de la vida personal y familiar con la vida laboral, la influencia y el impacto de la inmigración y el derecho a estar bien dirigido (conteniendo los Códigos de Buen Gobierno Corporativo).

¹⁴³ Libro Verde, 2001, pág. 8.

¹⁴⁴ SGE 21, 2002, pág. 11.

¹⁴⁵ AECA, 2004, pág. 28.

política de desarrollo del país de acogida. Esa formación, en la medida de lo posible, debería permitir la obtención de calificaciones profesionales de utilidad general y promover las oportunidades de carrera. Esta labor debería efectuarse, siempre que sea apropiado, en cooperación con las autoridades del país, las organizaciones de empleadores y de trabajadores y las instituciones competentes de carácter local, nacional o internacional»¹⁴⁶.

En nuestro país, el área de Formación ha ido adquiriendo su reconocimiento a medida que lo han hecho las direcciones de Recursos Humanos. Tal como expone DEL PINO, «a principios de los 70 comenzaron a sentirse los primeros síntomas en el cuerpo de las grandes empresas de algo que iba tomando forma, difusa en aquellos tiempos, de lo a que a mediados de los 80 ya tenía un perfil más nítido, la función de la formación. Hoy nadie pone en duda su valor estratégico en las empresas ni para la promoción o la empleabilidad si se mira con las gafas de los asalariados»¹⁴⁷. El mismo directivo fue uno de los integrantes de la creación en 1975 de la Asociación para la Formación y el Desarrollo en las Empresas (AFYDE), hoy convertida en una gran organización de formadores integrada en AEDIPE. También de la misma época es el Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras (GREF), que aún perdura en la actualidad con más de 60 miembros. «*De entonces a nuestros días la función de la formación continua ha pasado por varias etapas, cada una con sus peculiaridades: desde enseñar algo a estas personas que queda muy bien, a clamar a los grupos inquietos cuando había problemas sociales al surgimiento de subvenciones del INEM en la última mitad de los ochenta y posteriormente los acuerdos Tripartitos –1992, 1996– que dieron origen a la Forcem y a la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (2000-2004)*». De hecho, las administraciones públicas tienen mucho que decir en este asunto como demuestra la controvertida nueva Ley de Formación Continua de 2004 aprobada por el anterior gobierno y que el actual ya ha informado de que la piensa modificar en el 2006¹⁴⁸. También es muy importante para reconocer su incidencia en el resultado de la organización evaluar el retorno a la inversión en Formación (ROI) y, sobre todo, buscar parámetros que demuestran que la formación es una inversión, no un coste. Aunque aún existe un gran debate en torno a este tema, pueden resultar bastante ilustrativos algunos de los indicadores formativos propuestos por el GRI¹⁴⁹: promedio de horas de formación por año y empleado, según la categoría de empleado (por ejemplo, mando superior, mando intermedio, profesional, técnica, administrativa, producción y mantenimiento); descripción de los procedimientos que fomentan la contratación continua de empleados y gestionan los programas de jubilación; explicitar las políticas específicas enfocadas a la gestión de los conocimientos prácticos o la formación continuada... son sólo algunos de los señalados por el documento impulsado por el CERES.

En definitiva, entre los numerosos retos a los que se enfrentan, en la actualidad, los responsables de Formación de las grandes compañías de nuestro país se encuentran prestigiar su función dentro de las organizaciones, alinear la Formación con los objetivos estratégicos de la empresa, pasar

¹⁴⁶ OIT, 2002, pág. 13.

¹⁴⁷ DEL PINO, Agustín (2003): «La formación a medida para la empresa (del sepia al láser)», en *Memoria de Actividades 1977-2003*, Centro de Estudios Financieros, pág. 99.

¹⁴⁸ Se puede consultar al respecto: MARTÍNEZ, David, «Análisis de la Ley de Formación Continua» en la revista *Equipos & Talento*, número 15, junio/julio 2004.

¹⁴⁹ GRI, 2002, pág. 63.

de un rol reactivo a otro más proactivo y explotar las ventajas y posibilidades de algunas de las nuevas modalidades formativas no tradicionales como el *e-learning*, el *blended learning* o el *coaching*, entendido este último como un proceso de acompañamiento individual destinado a impulsar el desarrollo profesional y personal de los directivos ¹⁵⁰. Por tanto, parece claro que las empresas deben asumir su cuota de responsabilidad por lo que respecta al mantenimiento de la empleabilidad ¹⁵¹ y desarrollo de su personal a través de la formación.

2) Salud y seguridad laboral

También de la salud y seguridad laboral, en la actualidad habitualmente encuadrada dentro del área de prevención de riesgos laborales de las direcciones de Recursos Humanos de las empresas, se puede hablar muy largo y tendido en nuestro país. Como recuerda uno de sus mayores expertos ¹⁵², «*la Seguridad e Higiene en el Trabajo, ahora Seguridad y Salud en el Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales, ha evolucionado de un modo particularmente intenso a lo largo de estos últimos años, en consonancia con el desarrollo histórico que nos ha tocado vivir*». De la Ordenanza General de Seguridad e Higiene en el Trabajo de marzo de 1971 se pasó, en primer lugar, al propio texto constitucional de 1978 o a la Ley del Estatuto de los Trabajadores que recogían de modo expreso, entre los principios rectores de la política social y económica, que los poderes públicos debían velar por la seguridad e higiene en el trabajo. Después se llegó a la promulgación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales de 1995, que ha sido reformada en el 2003 con objeto de adecuarla a los nuevos tiempos.

En consonancia a este punto le dedican una gran importancia los diferentes documentos analizados. Entre los criterios para certificarse con el SA 8000 está el de seguridad e higiene. Para conseguirlo, «*la compañía, teniendo en cuenta el conocimiento general existente sobre los riesgos en su industria, en general, así como sobre cualquier otro riesgo específico a su actividad, establecerá un entorno laboral seguro y saludable, y tomará medidas adecuadas para prevenir accidentes y lesiones ocasionadas durante la actividad laboral o asociadas a ella, mediante la limitación, hasta donde sea razonablemente práctico, de las causas de riesgo inherentes a dicho entorno laboral*» ¹⁵³. Además, la empresa deberá nombrar, según esta norma, a un representante de la alta administración encargado de la salud y la seguridad laboral de todo el personal, que será el responsable de la aplicación de las disposiciones sobre Salud y Seguridad en el Trabajo incluidas en la presente norma.

¹⁵⁰ GONZÁLEZ, Marcos: «El área de Formación, ¿estratégica o instrumental? Más de 20 responsables de formación hacen balance de su área», n.º 20, diciembre 2004/enero 2005. Para un análisis más específico de algunas de las modalidades formativas: PELEGRÍN, Carlos y LÓPEZ, Fernández (coord.) (2003), *e-Learning. Las mejores prácticas en España*, Pearson Prentice Hall (Biblioteca Aedipe), Madrid; y CANTERA, Javier (coord.) (2003): *Coaching. Mitos y realidades*, Pearson Prentice Hall (Biblioteca AEDIPE), Madrid.

¹⁵¹ Sobre qué es empleabilidad y hasta dónde llega su alcance se puede consultar: FUNDIPE (2000): *Empleabilidad: responsabilidad de todos. Un nuevo horizonte en la gestión empresarial*, FUNDIPE y Watson Wyatt.

¹⁵² FERNÁNDEZ, Leodegario: «De la Seguridad e Higiene en el Trabajo a la Prevención de Riesgos Laborales: 1978 a 2003», en *Memoria de Actividades 1977-2003*, Centro de Estudios Financieros, 2003, pág. 91.

¹⁵³ SA 8000, 2001, pág. 5.

Por su parte, el Libro Verde apunta que, aunque tradicionalmente la salud y la seguridad en el lugar de trabajo se han abordado sobre todo mediante instrumentos legislativos y medidas ejecutorias, muchas veces se ha olvidado o descuidado, por ejemplo, a los contratistas y proveedores. «*La tendencia a subcontratar tareas a contratistas y proveedores hace que las empresas dependan en mayor medida del comportamiento de sus contratistas en el ámbito de la salud y la seguridad, sobre todo cuando trabajan en las instalaciones de la empresa*»¹⁵⁴. Promover la salud y la seguridad utilizándolas como condiciones para adquirir productos y servicios de otras empresas y para promocionar sus propios productos o servicios u obtener sistemas de certificación y los sistemas de etiquetado de productos y equipo existentes son algunas de las acciones complementarias que pueden adoptar las empresas para fomentar este asunto, según el Libro Verde.

También hay otro buen número de documentos y autores que inciden, dentro de la prevención de riesgos laborales, en la creciente importancia de los denominados riesgos psicosociales, en los que se suelen incluir el estrés laboral, el *mobbing* (acoso moral o físico en el trabajo) o el *burn out* (el síndrome de estar quemado). No en vano, CARNEIRO considera, como ya hemos avanzado anteriormente, que el acoso moral en el trabajo es uno de los seis ámbitos de actuación que, en su opinión, componen la RSE interna¹⁵⁵. En esta línea, el SGE 21 señala que «*en casos de acoso ya sea físico o moral, la persona afectada podrá informar previamente a su inmediato superior, antes de dirigirse al comité de ética, excepto cuando el inmediato superior sea sujeto afectado*»¹⁵⁶. Por todos estos y otros motivos se ha desarrollado especialmente en los últimos años la especialidad de la psicología del trabajo, desde la que sus expertos analizan, entre otras cosas, los procesos de flujo de personal en las organizaciones, el clima social, la cultura y la socialización organizacional, la organización del trabajo, el liderazgo, los grupos de trabajo y las competencias, las condiciones de trabajo, los mencionados aspectos psicosociales, el desempleo y las formas alternativas de trabajo¹⁵⁷...

Finalmente, el GRI aconseja incorporar a las memorias de sostenibilidad, entre otros, los siguientes indicadores relacionados con seguridad e higiene¹⁵⁸: métodos de registro y notificación de los accidentes en el trabajo y las enfermedades profesionales; descripción de las comisiones conjuntas sobre salud y seguridad compuestas por la dirección y los representantes de los trabajadores; tasas de absentismo, accidentes y daños laborales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo (incluidos los trabajadores subcontratados); descripción de políticas o programas (en el lugar de trabajo y otros ámbitos) sobre el VIH/SIDA; y descripción de los acuerdos formales con sindicatos u otros representantes laborales responsables de la seguridad y salud en el trabajo¹⁵⁹.

¹⁵⁴ Libro Verde, 2001, pág. 9.

¹⁵⁵ CARNEIRO, 2004, págs. 194-205.

¹⁵⁶ SGE 21, 2002, pág. 11. Para una mayor profundización de este complejo asunto se pueden consultar, entre otras, las obras: PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki (2001): *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, Editorial Sal Térea, Santander; GONZÁLEZ, Diego (2003): *Ergonomía y psicología*, FC Editorial, Madrid; LÓPEZ CABARCOS, M.A. y VÁZQUEZ, P. (2003): *Mobbing. Cómo prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo*, Pirámide, Madrid; MARTÍNEZ, José María (2004): *Estrés laboral. Guía para empresarios y empleados*, Pearson Educación, Madrid.

¹⁵⁷ PEIRÓ, 2003, pág. 73.

¹⁵⁸ GRI, 2002, pág. 62.

¹⁵⁹ Más información sobre las políticas europeas en esta materia: Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social –IESBS– (2002), «3.ª Conferencia Europea sobre Políticas de Seguridad y Salud en la Empresa», IESBS, Madrid.

3) Comunicación interna

Algunas sugerencias de los documentos analizados respecto a la comunicación interna pueden parecer obvias, como la formulada en los Principios de Caux, que pide «*ser honestos en la comunicación con los empleados y compartir abiertamente con ellos la información, dentro de los límites legales y de los condicionamientos de la competencia*»¹⁶⁰ o la de OCDE: «*comunicar a los trabajadores y a sus representantes la información que les permita hacerse una idea exacta y correcta de los resultados de la entidad o, en su caso, del conjunto de la empresa*»¹⁶¹. Pero no parecen ser tan lógicas a tenor de la realidad que revelan los diferentes estudios y artículos realizados sobre esta materia en nuestro país que, entre otras cosas, demuestran que la comunicación interna sigue siendo una de las grandes asignaturas pendientes de las organizaciones¹⁶². Por todo ello, el GRI, dentro de sus principios generales, considera imprescindible «*promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de formación*», mientras otros documentos como el SGE 21 van un poco más allá y además de asegurar que «*la organización mantendrá informado al empleado acerca de su organigrama, especificando las dependencias jerárquicas y funcionales*», también ésta deberá mantener registros sobre aspectos tan conflictivos como son los absentismos, recogiendo entre otros aspectos la periodicidad y las causas alegadas; despidos, incluyendo de forma similar a lo anterior la antigüedad; denuncias de acoso, indicando sexo, personas afectadas y demás circunstancias que identifiquen el caso; bajas y traslados, identificando las causas que los motivan; y puestos de riesgo en la organización, donde se definan y conste el conocimiento de las personas que los desempeñan, haciendo hincapié en el caso de mujeres embarazadas. Otros autores prefieren hablar, como ELIAS o MASCARAY, en lugar de comunicación interna de la intracomunicación «*como la estrategia que enlaza en doble dirección a la comunicación y los medios para comunicarla con objeto de conseguir una mayor efectividad*»¹⁶³.

4) Igualdad de oportunidades y de trato

Muy ligado al punto anterior es el asunto referido a la igualdad de oportunidades, si se entiende de forma positiva, también denominado habitualmente discriminación en la contratación y desarrollo. Como señala, por ejemplo, la certificación SA 8000, la empresa debe garantizar que «*no efectuará, ni auspiciará, ningún tipo de discriminación basada en los atributos de raza, casta, origen nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, participación en sindicatos, afiliación política o edad al contratar, remunerar, entrenar, promocionar, despedir, o jubilar a su personal*»¹⁶⁴.

¹⁶⁰ CAUX, 1994, pág. 6.

¹⁶¹ OECD, 2002, pág. 6.

¹⁶² Por ejemplo, es interesante consultar el estudio de la Asociación de Directivos de Comunicación –Dircom– (2003), *Expectativas, prácticas y resultados de la Comunicación interna en empresas e instituciones españolas*, Dircom, Madrid.

¹⁶³ ELIAS, Joan y MASCARAY, José (2003): *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, pág. 8. También es imprescindible para profundizar más en comunicación interna consulta: DE MARTÍN, Enrique (2004): «Comunicación interna y el entorno empresarial cambiante», págs. 19-36, en VIZCAÍNO, Eduardo (coord.) (2004): *Expertos en personas*, Prentice Hall, IEDE y SHL, Madrid y la tesis doctoral de Pablo GONZALO sobre esta temática: GONZALO, Pablo (1989): «La comunicación interna en la empresa», Universidad Complutense, Madrid.

¹⁶⁴ SA 8000, 2001, págs. 5 y 6.

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas –probablemente la iniciativa que más importancia le da al tema de la discriminación y la igualdad de oportunidades, dentro de su sección denominada «Derecho Laboral»–, recuerda que la discriminación puede surgir en una gran variedad de situaciones relacionadas con el acceso al trabajo. Entre ellas, se encuentra el acceso al empleo y a determinadas ocupaciones, a la formación y a la orientación profesional. Además puede producirse en cuanto a las cláusulas y las condiciones de contrato de empleo, por ejemplo en la igualdad en la remuneración, el número de horas de trabajo y descanso establecidas, las vacaciones pagadas, la baja por maternidad, la seguridad durante el período de ocupación, la política de ascensos, la seguridad social y la seguridad ocupacional y sanitaria. Considera además, que la discriminación «*es una cuestión que debe preocupar a todas las empresas porque las prácticas discriminatorias en el empleo y la ocupación restringen el número de candidatos disponibles y su formación y ralentizan el crecimiento económico del conjunto de la sociedad. La ausencia de un clima de tolerancia produce pérdidas de oportunidades para el desarrollo de conocimientos e infraestructuras que fortalecen la competitividad en la economía globalizada. Finalmente, la discriminación aísla al empleado de la esfera de la comunidad y puede dañar la reputación de una empresa y potencialmente reducir sus beneficios y el valor de sus acciones*»¹⁶⁵.

En nuestro país, como en la gran mayoría de nuestro entorno, ha habido dos colectivos especialmente «discriminados»: el de la mujer¹⁶⁶ y el de las personas con discapacidad¹⁶⁷, a los que recientemente se está uniendo un tercer colectivo: el de los inmigrantes¹⁶⁸.

5) Derechos humanos en recursos humanos

Qué puntos se deben incluir y cuáles no dentro de los derechos humanos en la gestión de los Recursos Humanos es probablemente el aspecto más controvertido y complicado de todos los analizados. Resulta más que evidente que una de las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas está estrechamente vinculada a los Derechos Humanos (DD.HH.), sobre todo por lo que respecta a las actividades internacionales y las cadenas de suministro mundiales, como lo reconocen la práctica totalidad de los documentos e instrumentos analizados, aspecto especialmente analizado en la Declaración Tripartita de la OIT sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, en las Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales, en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas o en el Libro Verde de la UE, pero no queda tan claro hasta dónde llegan los Derechos Humanos en Recursos Humanos.

¹⁶⁵ Pacto Mundial, 2002, pág. 56.

¹⁶⁶ Para más información sobre la igualdad de oportunidades en la entrada e inserción organizativas en función de la posición social de procedencia y sobre las posibilidades de promoción del colectivo de mujeres se puede consultar. CARNEIRO, 2004, págs. 159-185; GARCÍA-MARZÁ, Domingo (1999): «Mujer y entorno empresarial», *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n.º 4.

¹⁶⁷ Por ejemplo, se pueden leer los artículos de TRUJILLO, Esther: «El compromiso de la integración laboral», *Cinco Días*, 26 de junio de 2003, o artículo en *Expansión*, de 21 de junio de 2004.

¹⁶⁸ Para saber más sobre políticas de gestión de la diversidad cultural: MAYO, Margarita (2002): «La gestión de la diversidad. Implicaciones para la dirección estratégica de Recursos Humanos», *Revista AEDIPE*, número de octubre, pág. 24, Madrid; CASANOVA, Myrtha (2002): «Gestión de la diversidad», en *España 2010: Mercado laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales*, Díaz de Santos-Watson Wyatt Worldwide, pág. 283; CABALLERO, Anna (2004): «La gestión de la diversidad, el nuevo reto de la empresa actual», *Revista Equipos & Talento*, n.º 14, mayo 2004, pág. 26-30.

Por un lado, como apunta el Libro Verde, *«también es cada vez mayor el convencimiento de que la repercusión de las actividades de una empresa en los derechos humanos de sus empleados y de las comunidades locales sobrepasa el ámbito de los derechos laborales. Así sucede, por ejemplo, en las situaciones de inseguridad en que las empresas trabajan con fuerzas de seguridad públicas con un historial de violación de los derechos humanos»*. Al respecto, CSR Europe hace referencia a la definición del término reflejada de la Declaración Universal de Derechos Humanos e incluye en esta categoría los DD.HH. dentro y fuera del lugar de trabajo, así como las referencias y prácticas relacionadas con la cuestión del trabajo infantil o forzoso. En lo relativo a los primeros CSR Europe amplía la noción a los derechos económicos y sociales, refiriéndose a aspectos de *«exclusión social, pobreza, derecho a la educación, nutrición, libertad y de forma más general el derecho a vivir y no sólo a sobrevivir»*. Por su parte, otros documentos como el GRI justifican la separación de los aspectos relacionados con los derechos humanos y las prácticas laborales del siguiente modo: *«El motivo de esta decisión ha sido evitar el tratamiento de los derechos laborales como algo distinto de los derechos humanos o de menor importancia que éstos. Esto refleja nuestro convencimiento de que la contribución de una organización en el ámbito de las prácticas laborales no debería limitarse a salvaguardar y respetar los derechos básicos, sino que debería fomentar la calidad del entorno laboral y el valor de la relación con el trabajador. Si bien los aspectos vinculados a las prácticas laborales y los derechos humanos están estrechamente relacionados (por ejemplo, la negociación colectiva y las relaciones laborales), existe una diferencia fundamental en el propósito de los indicadores, razón por la cual aparecen separados»* ¹⁶⁹. De esta manera, en el GRI los indicadores que hacen referencia a los derechos humanos ayudan a valorar el modo en que una organización contribuye a mantener y respetar los derechos humanos de los individuos, mientras que los aspectos bajo el título «prácticas laborales» estudian las herramientas con las que cuenta una organización para avanzar más allá de estas expectativas iniciales.

Finalmente, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas también desarrolla ampliamente el tema de los derechos humanos y pone una serie de ejemplos sobre cómo pueden las empresas garantizar los derechos humanos a través de su actividad cotidiana, por ejemplo, en los lugares de trabajo ¹⁷⁰: *«facilitando condiciones de trabajo seguras y saludables, garantizando la libertad de asociación, garantizando la no discriminación en los procesos de selección de personal, garantizando que no se emplea, bien directa o indirectamente, mano de obra forzosa o infantil o facilitando el acceso básico a la salud, la educación y la vivienda a los trabajadores y sus familias, si no pueden lograrlo fuera»*.

Por tanto, como informa el *Global Compact*, el trabajo forzoso y el infantil son dos de los aspectos que se suelen incluir dentro de la sección de DD.HH. en Recursos Humanos. Respecto al primero, el trabajo forzoso o realizado mediante coacción *«es cualquier tipo de trabajo o servicio al que es obligada una persona mediante amenaza o castigo, que dicha persona no se haya ofrecido a realizar de forma voluntaria»* y *«priva a la sociedad de la oportunidad de desarrollar buenos recursos humanos para el mercado de trabajo moderno, para desarrollar los conocimientos y preparar*

¹⁶⁹ GRI, 2002, pág. 61.

¹⁷⁰ Pacto Mundial, 2002, pág. 25.

a los niños para el mercado laboral del futuro». El trabajo forzoso puede adoptar, entre otras, las siguientes modalidades: esclavismo, trabajo obligado para devolución de deudas, trabajo obligado por las autoridades para impulsar el desarrollo, trabajo obligado como castigo por haber expresado opiniones o puntos de vista ideológicamente contrarios al sistema político, social o económico imperante y, quizá, el más conocido y denunciado: el trabajo infantil en condiciones particularmente abusivas en las que los niños no tienen elección sobre el trabajo.

Por lo que se refiere a este último punto, el quinto principio del *Global Compact* es claro al respecto: «Las empresas deben apoyar la erradicación efectiva del trabajo infantil». El mismo documento denuncia que «el trabajo infantil se ha producido prácticamente sin excepción en todos los países del mundo en alguna de las diferentes etapas de su historia o desarrollo. En muchos países en desarrollo constituye aún un grave problema, a pesar de que también existe (de forma menos visible) en los países desarrollados e industrializados donde por ejemplo se produce en comunidades de inmigrantes». Al respecto, mientras el Libro Verde comenta que «en el caso del trabajo infantil, las empresas no sólo deberían respetar la letra de los convenios de la OIT descartando a los contratistas que emplean niños, sino que deberían también, por ejemplo, ayudar a combatir la pobreza infantil apoyando la educación de los niños»¹⁷¹, el SA 8000 añade que «la compañía no permitirá el trabajo por debajo de los quince años en general, que las compañías certificadas deberán asumir la formación de los niños que pierdan su trabajo a consecuencia de la aplicación de la norma y que la compañía no expondrá a niños ni a jóvenes trabajadores a situaciones, dentro o fuera del lugar de trabajo, que sean peligrosas, inseguras o insalubres»¹⁷².

6) Relaciones laborales

Garantizar la libertad sindical, el derecho de sindicación y el diálogo en los convenios colectivos son algunos de los aspectos más habituales a la hora de tratar las siempre complejas y controvertidas relaciones laborales. Como señala la OIT, «los trabajadores empleados por las empresas multinacionales, al igual que los empleados por las empresas nacionales, deberían, sin ninguna distinción y sin autorización previa, tener el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes, así como el de afiliarse a estas organizaciones, con la sola condición de observar los estatutos de las mismas. Dichos trabajadores deberían también gozar de adecuada protección contra todo acto de discriminación tendiente a menoscabar la libertad sindical en relación con su empleo»¹⁷³. Respecto a los convenios colectivos, es interesante la aportación de la OECD que, en primer lugar, recuerda la importancia de «proporcionar a los representantes de los trabajadores los medios necesarios para la consecución de convenios colectivos eficaces, aportar a los representantes de los trabajadores la información que necesiten para alcanzar negociaciones constructivas sobre las condiciones laborales y promover las consultas y la cooperación entre las empresas y los trabajadores y sus representantes respecto a cuestiones de interés mutuo» y luego añade: «no amenazar, en el marco de negociaciones realizadas de buena fe con los representantes de los trabajadores acerca

¹⁷¹ Libro Verde, 2001, pág. 10.

¹⁷² SA 8000, 2001, págs. 4 y 5.

¹⁷³ OIT, 2000, pág. 15.

de las condiciones laborales o cuando los trabajadores ejerciten su derecho a organizarse, con el traslado fuera del país en cuestión de la totalidad o de una parte de una unidad de explotación ni con el traslado a otros países de los trabajadores procedentes de entidades integrantes de la empresa con el fin de influir injustamente en dichas negociaciones o de obstaculizar el ejercicio del derecho a organizarse»¹⁷⁴.

En el mismo sentido se pronuncia el *Global Compact*, donde se asegura, entre otras cosas, que *«el establecimiento de un diálogo genuino con los representantes libremente elegidos de los trabajadores permite tanto a los trabajadores como a los empresarios entender mejor sus problemas recíprocos y colaborar en su resolución. Garantizar la representación sindical es uno de los pilares sobre los que descansa confianza en ambos extremos»*. Garantizar que todos los trabajadores puedan constituir un sindicato y afiliarse a uno de su elección sin temor a sufrir represalias, garantizar políticas de neutralidad de los sindicatos, reconocer a las organizaciones sindicales para sentar las bases de la negociación colectiva o utilizar la negociación colectiva como foro constructivo para debatir las condiciones de trabajo y empleo y las relaciones entre los empleados y los trabajadores o sus organizaciones respectivas son algunos de los aspectos en los que más deben trabajar las empresas en este punto¹⁷⁵. Porque, no en vano, como recuerdan algunos autores¹⁷⁶, en un entorno como el que estamos, *«relaciones laborales y gestión de recursos humanos parecen dos conceptos difícilmente reconciliables. El concepto tradicional de relaciones laborales colectivas, y su génesis y devenir histórico, lo presenta más bien como un mecanismo antagónico y difícilmente alineado con la estrategia y objetivos empresariales. Sin embargo, esta concepción de confrontación permanente está necesariamente en plena evolución. El campo de juego está cambiando para todos los actores y cada vez las partidas se juegan con reglas más complejas que todos debemos conocer y respetar. Éste es el único camino posible; asegurar un sistema estable de respeto y cooperación de dos postulados que necesariamente están condenados a vivir conjuntamente y a entenderse»*.

7) Creación y fomento del empleo estable

Fomentar la creación de empleo es uno de los grandes retos institucionales y empresariales del siglo XXI, especialmente en una época como la actual en la que abundan los despidos masivos, la alta tasa de temporalidad, la precariedad laboral y las deslocalizaciones, como ya ha quedado puesto de manifiesto a lo largo de todo este artículo. Ni siquiera la OIT oculta el aún importante papel de los gobiernos asegurando que *«con el objeto de estimular el crecimiento y el desarrollo económicos, elevar los niveles de vida, satisfacer las necesidades de mano de obra y resolver el problema del desempleo y el subempleo, los gobiernos deberían formular y llevar a cabo, como objetivo de mayor importancia, una política activa destinada a fomentar el pleno empleo, productivo y libre-*

¹⁷⁴ OECD, 2002, pág. 6.

¹⁷⁵ Un buen estudio sobre este tema es el GOMÉZ, Sandalio (2003): *Libro Blanco de las mejores prácticas en las medidas de flexibilidad en la negociación colectiva*, editado por IESE, Creade y Sagardoy Abogados, Madrid.

¹⁷⁶ RUEDA, Juan Manuel y LÓPEZ-CANCIO, Jesús: «Las buenas relaciones entre dirección y sindicatos», pág. 237, en JIMÉNEZ, Alfonso; PIMENTEL, Manuel y ECHEVERRÍA, Mentxu, (2002): *España 2010: mercado laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

mente elegido»¹⁷⁷. Pero ni a la Organización Internacional de Trabajadores ni al resto de iniciativas se les escapa que en el mundo actual las empresas tienen un mayor protagonismo y responsabilidad a la hora de crear y fomentar el empleo estable que los mismos organismos públicos. Por ello, la OIT incide especialmente en el papel de las empresas: «*las multinacionales*¹⁷⁸, al igual que las nacionales, deberían esforzarse, mediante una planificación activa de la mano de obra, por asegurar un empleo estable a sus trabajadores y por observar las obligaciones libremente negociadas en materia de estabilidad del empleo y seguridad social»¹⁷⁹, especialmente pidiendo a las empresas que den «*la prioridad al empleo, el desarrollo profesional, la promoción y el perfeccionamiento de los nacionales del país de acogida en todos los niveles*», sobre todo cuando realicen sus operaciones en los países en vías de desarrollo. En esta línea, los empresarios firmantes de los Principios de Caux aseguran que deben ser especialmente «*sensibles a los serios problemas de paro derivados de decisiones empresariales, y colaborar con gobiernos, colectivos de empleados, otras organizaciones y otras empresas para resolver dichos problemas*»¹⁸⁰.

Por su parte, dentro de la sección de desempeño social, los autores del GRI plantean en primer lugar el indicador denominado «Empleo» y definen los siguientes parámetros centrales del mismo¹⁸¹: desglose del colectivo de trabajadores, si es posible, por regiones/países, situación (empleados/no empleados); tipo de contratación (jornada completa/media jornada) y modalidad de contrato (indefinido o permanente/temporal o de duración determinada); también deben indicar la fuerza de trabajo contratada conjuntamente con otros empleadores (trabajadores de empresas de trabajo temporal o coempleados) dividida por regiones/países y la creación de empleo neta y promedio de facturación desglosados por regiones/países. Como indicador adicional, el GRI recomienda recoger las prestaciones sociales a los empleados no exigidas por ley, como pueden ser las ayudas asociadas a la sanidad, la invalidez, la maternidad, la educación o la jubilación.

8) Conciliación de vida laboral/personal

Encontrar un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio es uno de los grandes retos de cualquier trabajador y trabajadora en la actualidad. Por este motivo, cuatro documentos ya hacen mención explícita de este problema creciente que nos afecta a todos: el Libro Verde, el CSR Europe, el de AECA y el de SGE 21, aunque no ofrecen propuestas ni medidas ni reflexiones al respecto, como sí sucede en otros ámbitos de recursos humanos. Que se trata de un tema que nos afecta a todos, hombres y mujeres, parece claro a tenor de las circunstancias actuales. Así lo expone MELÉ: «*conciliar trabajo y familia es un acuciante problema de nuestro tiempo y, seguramente, seguirá siéndolo a lo largo del siglo XXI. Lo experimentan todos los días un gran número de personas que sienten la dificultad de ocu-*

¹⁷⁷ OIT, 2002, pág. 10.

¹⁷⁸ Una buena investigación sobre las direcciones de Recursos Humanos en multinacionales se puede encontrar en: QUINTANILLA, Javier (2003): *Dirección de Recursos Humanos en Empresas Multinacionales. Las subsidiarias al descubierto*, Prentice Hall, Madrid.

¹⁷⁹ OIT, 2002, pág. 12.

¹⁸⁰ CAUX, 1994, pág. 5.

¹⁸¹ GRI, 2002, pág. 62.

parse debidamente de su familia (...) al tiempo que han de responder a las exigencias laborales, insertas en entornos cada vez más competitivos. Lo perciben también muchos gobiernos preocupados por el bien común y sensibles a los problemas ciudadanos; así como empresas responsables, muchos medios de comunicación social y no pocas organizaciones y entidades surgidas en el marco de la sociedad civil, preocupadas por un mayor reconocimiento y protección social a la familia» ¹⁸².

No en vano, se promulgó la Ley 39/1999 de Conciliación de la vida familiar y profesional de las personas trabajadoras, cuya reforma se está estudiando en la actualidad. La cada vez más anhelada búsqueda de la conciliación requiere un cambio cultural imprescindible por todos los actores de la sociedad ¹⁸³, donde las empresas tienen mucho que decir.

La puesta en marcha de programas de empresa dirigidos a conciliar trabajo, familia y ocio puede crear un nuevo escenario laboral en el que las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando una plantilla más comprometida, productiva y leal, con lo que se reduce el absentismo y aumenta la fidelización y el compromiso del personal ¹⁸⁴. Un buen estado de la cuestión sobre esta materia se puede consultar en el informe anual IFREI del IESE en el que se agrupan las principales actuaciones que pueden impulsar las empresas en estos temas en cuatro categorías: flexibilidad, oferta de servicios, apoyo profesional y beneficios extrasalariales ¹⁸⁵.

9) Redimensionamiento de plantillas

El incremento de los procesos de redimensionamiento de plantillas durante los últimos años ha devuelto a las primeras páginas de los medios de comunicación un fenómeno complejo, conflictivo y muy difícil de gestionar pues se ponen en juego necesidades económicas colectivas e individuales, expectativas personales, emociones y el bienestar y sustento de multitud de familias. Para el Libro Verde, «*la amplia reestructuración que tiene lugar en Europa suscita preocupación entre los trabajadores y otros interesados porque el cierre de una fábrica o los recortes importantes de mano de obra pueden provocar una crisis económica, social o política grave en las comunidades. Son pocas las empresas que no necesitan una reestructuración, acompañada a menudo de una reducción de la plantilla, y en 2000 se produjeron más fusiones y adquisiciones que en cualquier otro año. Según un estudio, menos del 25% de las operaciones de reestructuración logran sus objetivos de reducción de costes, incremento de la productividad y mejora de la calidad y del servicio al consumidor, ya que a menudo dañan la moral, la motivación, la lealtad, la creatividad y la productividad*

¹⁸² MELÉ, Doménech (coord.) (2004): *Conciliar trabajo y familia: un reto para el siglo XXI*, Eunsa, Navarra. Para saber más sobre este tema, CARNICER, M.ª Pilar de Luis; MARTÍNEZ, Ángel; VELA, M.ª José y PÉREZ, Manuela (2003): «La implementación de prácticas flexibles para la conciliación de la vida familiar y laboral», en *Capital Humano*, mayo de 2003, n.º 166, Suplemento de Empleo, págs. 16-30.

¹⁸³ Para conocer ejemplos de empresas que están apostando por la misma: GONZÁLEZ, Marcos (mayo 2003): «¿Es esta imagen tan difícil de lograr? La conciliación entre vida profesional y personal requiere un cambio cultural imprescindible», *Revista Equipos & Talento*, n.º 5, págs. 10-28; GONZÁLEZ, Marcos (octubre 2004): «Mucha teoría y más retórica para poca práctica en conciliación», *Revista Equipos & Talento*, págs. 20-24.

¹⁸⁴ CHINCHILLA, Núria y POELMANS, Steven (2004): *Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible y Responsable*, Comunidad de Madrid.

¹⁸⁵ CHINCHILLA, Núria y POELMANS, Steven (2001): «Políticas familiarmente responsables. Conciliar trabajo y familia. ¿Una preocupación en las empresas españolas?. Primera y Segunda Parte en *Revista de AEDIPE*, n.º de junio y octubre, Madrid.

de los trabajadores». En la misma línea, el documento impulsado por la Unión Europea añade que reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones. «En la práctica, la forma es a menudo tan importante como el fondo para el éxito de las reestructuraciones. En particular, conviene buscar la participación y la implicación de todos los afectados mediante una información y una consulta abiertas. Además, las reestructuración debe prepararse bien identificando los riesgos más importantes, calculando todos los costes directos e indirectos de las estrategias y medidas alternativas, y evaluando todas las opciones que permitirían reducir los despidos necesarios»¹⁸⁶. Este proceso debería, además, tratar de salvaguardar los derechos de los trabajadores y ofrecerles cursos de reciclaje profesional en caso necesario; modernizar los instrumentos y los procesos de producción para desarrollar las actividades del emplazamiento; obtener financiación pública y privada y establecer procedimientos de información, diálogo, cooperación y asociación¹⁸⁷.

También es muy importante, tal y como señalan tanto la OIT como la OCDE, cuando se contemplan cambios en las actividades de las empresas que puedan tener efectos significativos sobre los medios de subsistencia de sus trabajadores, en el caso concretamente del cierre de una entidad que implique ceses o despidos colectivos, «notificar dichos cambios, con una antelación razonable, a los representantes de sus trabajadores y, en su caso, a las autoridades públicas competentes y colaborar con los representantes de los trabajadores y con las autoridades públicas competentes a fin de que las repercusiones puedan ser examinadas conjuntamente con miras a mitigar los efectos adversos al máximo posible. Esto es particularmente importante en el caso de cierre de un establecimiento que implique suspensiones o despidos colectivos»¹⁸⁸.

10) Acción social con los empleados

La acción social, también denominada filantropía empresarial por Michael PORTER, es otro de los aspectos en los que las direcciones de Recursos Humanos pueden involucrar a los empleados. En nuestro país, la Fundación Empresa y Sociedad es una de las organizaciones que más a fondo trata este asunto. Entiende por «acción social de la empresa, la dedicación de recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico que apoyan a personas desfavorecidas en las áreas de asistencia social, salud, educación, formación profesional y empleo»¹⁸⁹. En su anuario de 2003, la Fundación Empresa y Sociedad cita diferentes ejemplos de lo que pueden hacer las empresas en acción social: una empresa de restauración que une su necesidad de encontrar candidatos para mantener su crecimiento con la dificultad de acceso al empleo de minorías, mujeres víctimas de la violencia doméstica o drogodependientes rehabilitados que necesitan una oportunidad; una gran superficie que resuelve el problema de integración en el barrio que significa una nueva apertura, dando prioridad a la contratación de personas procedentes de las organizaciones y áreas de servicios sociales de las instituciones de la zona; una planta industrial que desarrolla programas educativos en cole-

¹⁸⁶ Libro Verde, 2001, pág. 9.

¹⁸⁷ Para profundizar en buenas prácticas en procesos de redimensionamiento de plantillas, como el *outplacement*, véase: FUNDIPE (2002): *Mejores prácticas sobre redimensionamiento empresarial*, FUNDIPE Y MOA-Gruppe BPI.

¹⁸⁸ OIT, 2000, pág. 12 y OECD, 2002, pág. 6.

¹⁸⁹ Fundación Empresa y Sociedad, 2003, pág. 2.

gios y centros de formación profesional cercanos, de los que se nutre su cantera; un banco en el que dos de sus áreas estratégicas prioritarias son los inmigrantes y las personas mayores, ambos con unas indudables expectativas de crecimiento también como demandantes de servicios bancarios...

Por último, también propone diferentes posibilidades para realizar acciones sociales involucrando a los empleados, entre las que destacan: programas de voluntariado a medida, dar respuesta a consultas cortas de ONG a través del correo electrónico, ofrecer tutoría de estudiantes con riesgo de fracaso escolar o a emprendedores procedentes de grupos desfavorecidos, realizar actividades de trabajo en equipo fuera de la oficina apoyando proyectos sociales, incluir contenidos relacionados con la acción social de la empresa en curso de formación para directivos y otros empleados, desplazar trabajadores a ONG por ciertos períodos de tiempo para proyectos o actividades que estén integrados en los planes de formación y carrera profesional o promover la participación de empleados cualificados en órganos de gestión de ONG son sólo algunas de las posibilidades ¹⁹⁰.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Por tanto y, de todo ello, se desprende que sólo si las empresas apuestan por promover sistemáticamente dentro de sus organizaciones, por lo menos, la gran mayoría de estas diez políticas se podrán llegar a considerar laboralmente responsables, aunque como afirman RUEDA y LÓPEZ-CANCIO, *«hablar de un nuevo paradigma en la Dirección de Personas significa mucho más que hablar de la aparición de nuevas prácticas más o menos eficaces en este ámbito. Significa, en realidad, hablar de un nuevo paradigma de empresa, de una nueva concepción de las mismas como una institución con unos valores, cuya misión es coordinar las acciones individuales de quienes participan en el logro de los objetivos. Este cambio de paradigma se sustenta sobre una visión del individuo como el hijo conductor que da coherencia y fuerza a este modelo, motivado por unos nuevos estilos y prácticas en gestión de recursos humanos»* ¹⁹¹.

Por este motivo, creemos conveniente e interesante acabar este artículo realizando un breve compendio de reflexiones de algunos de los autores que más están trabajando y aportando ideas y conocimientos respecto al mundo laboral en forma de ítems:

- 1) *«Sorprende y preocupa que se hable tanto de la importancia del capital humano, y que se sepa tan poco acerca de cómo gestionarlo. Parece un discurso vacío, hueco, sobre un tema del que hay que ocuparse sólo en momentos de bonanza económica, una especie de retórica empresarial a usar en foros y actos públicos cuando las cosas van bien. En mi opinión, hasta que las empresas no consideren a sus activos humanos como auténtico valor diferencial no avanzaremos. Seguiremos sumidos en la gestión de paradojas casi esquizoides que minarán la confianza, impedirán el compromiso y disociarán el alma, la razón y la voluntad de nuestra más importante ventaja competitiva: las personas»* ¹⁹².

¹⁹⁰ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, 2003, pág. 53.

¹⁹¹ RUEDA, 2002, págs. 290 y 291.

¹⁹² CASADO, 2003, pág. 339.

- 2) «Cuando se califica a alguien como "pragmático" no se sabe muy bien si se le está elogiando o vituperando. Por una parte se quiere señalar a alguien que está orientado a unos objetivos, y que no tiene otra finalidad que cumplirlos, poniendo todos los medios necesarios para ello. Pero, al mismo tiempo, se hace referencia a alguien que carece de ideales, que no se preocupa por discusiones teóricas ni menos aún que deja pasar una oportunidad por fidelidad a sus valores. Hay que ser de verdad pragmáticos»¹⁹³.
- 3) «Cuando se tratan los problemas de la responsabilidad social de la empresa existe siempre un riesgo de sustitución de la realidad por el ruido de las palabras. (...) Esta situación paradójica proporciona a la idea de responsabilidad la frescura y capacidad subversiva suficientes para ayudarnos a encontrar una salida a la confusión de un tiempo que Rosa CHACEL ha descrito como un "laberinto de la libertad", en el que la injusticia y la insolidaridad convierten a la libertad en un derecho que aunque se proclama con insistencia, muchas veces resulta inútil para la mayoría»¹⁹⁴.
- 4) «El rol social de la empresa en una sociedad moderna se concreta, por tanto, en un comportamiento exquisito en términos ciudadanos, de todas las personas que trabajan en la empresa. (...) Todo lo que es bueno para la empresa debe ser bueno para las personas que la hacen posible cada día. Todo lo que es bueno para las personas, en su faceta de relación con la empresa en la que trabajan, en un marco estable y duradero, tiene que ser bueno para las propias empresas. Las políticas de Recursos Humanos deben apoyarse en este principio»¹⁹⁵.
- 5) «Puede resultar paradójico que en una época en la que prensa, políticos y sindicatos continúan despertándonos cada mañana con noticias vinculadas al problema del desempleo en España, nos aventuremos a hablar e insistir en la, cada vez más necesaria, búsqueda del talento. Sin embargo, los datos hablan por sí solos: la necesidad de invertir recursos en atraer el talento viene dada, en primera instancia, por una mera cuestión de escasez»¹⁹⁶.
- 6) «El efecto tenaza pretende simbolizar las dificultades contrapuestas bajo las que tendrá que gestionar las empresas de la España de esta década y cuyo efecto irá en aumento durante la mismas. Saber manejar el efecto tenaza, buscar el efecto tenaza, buscar el adecuado equilibrio entre la necesidad de invertir para atraer y hacer las cosas bien, y al mismo tiempo, no poner en riesgo las cuentas de resultados será una cualidad importante para los proyectos empresariales ganadores. (...) Ahora más que nunca las personas son el principal activo, el principal factor de hacer negocios, la principal ventaja competitiva. A partir de ahora las empresas tendrán que asumir el reto que supone el Crear Valor... a través de las personas»¹⁹⁷.

¹⁹³ FONTRDONA, Joan (2000): «La dirección de empresas desde los orígenes del pragmatismo», *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n.º 5.

¹⁹⁴ PERDIGUERO, 2003, págs. 187-188.

¹⁹⁵ CARRANZA, Jose Luis (2002): «La creación de un nuevo paradigma en RR.HH.» en JIMÉNEZ, Alfonso; PIMENTEL, Manuel y ECHEVERRÍA, Mentxu, (2002): *España 2010: mercado laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, pág. 186.

¹⁹⁶ ECHEVERRÍA, 2002, pág. 191.

¹⁹⁷ JIMÉNEZ, 2002, págs. 453 y 467.

- 7) «A pesar de que las pequeñas y las medianas empresas (pymes) constituyen una vasta mayoría de las organizaciones empresariales, normalmente se les suele situar a la sombra de las grandes corporaciones y son desatendidas en los debates públicos, incluidos. Sostengo que las pymes todavía tienen espacios de libertad desde los que asumir sus responsabilidades económicas, sociales y medioambientales, al menos bajo las condiciones de la mayoría de los entornos empresariales alrededor del planeta, asegurando que la responsabilidad corporativa no sólo es posible, sino también necesaria para que las pymes obtengan y permanezcan con éxito en el sistema de economía global actual»¹⁹⁸.
- 8) «El planteamiento aristotélico muestra la tensión existente entre la creatividad personal, de un lado, y la homogeneización que implican la competencia y la división del trabajo, del otro. Muchas veces no aparece clara la relación: no se sabe si se trabaja para vivir o se vive para trabajar: Así mientras la división del trabajo se encamine al desarrollo del hombre, su expansión estará determinada por la satisfacción de las necesidades. En cambio, si prima la maximización del beneficio, la organización social del trabajo se disloca de su marco humano y se convierte en una actividad sin fin. Ganar dinero se convierte en un fin en sí mismo»¹⁹⁹.
- 9) «El liderazgo humanista se sitúa dentro de la realidad de las empresas para modificar maneras de hacer que pasan, necesariamente, por las personas. Sólo así, se inician liderazgos responsables. Esto es aquellos que son ofrecer respuestas a las partes implicadas en la empresa. Que el liderazgo humanista llegue a ser fundamento de la actuación empresarial dependerá de cómo las personas afronten el reto de su liderazgo personal y de cómo los liderazgos, en los distintos niveles de la empresa, sepan dirigir la acción de la organización al corazón de la misma: las personas que están en el ámbito de su responsabilidad»²⁰⁰.
- 10) «Hoy la realidad de un mundo interdependiente nos dice que las responsabilidades son compartidas; que no debemos reducirnos a hablar enfáticamente de mis responsabilidades, sino que debemos aprender a hablar de nuestras responsabilidades, a condición de que cada cual lo haga hablando desde su propia responsabilidad. (...) En mi opinión, lo que está en juego en todo lo que se refiere a la RSE, es la reflexión sobre el modelo de empresa y el modelo de país adecuados para nuestro mundo globalizado. Que lo que está en juego en todo lo que se refiere a la RSE, es la innovación empresarial y la riqueza ética de las naciones»²⁰¹.
- 11) «El auge del individualismo viene acompañado en realidad de una necesidad de sentido y utilidad para con la sociedad. En este sentido, las acciones emprendidas por las empresas pueden ser grandes factores de movilización. Estas acciones no sólo no están en con-

¹⁹⁸ ENDERLE, George (2003): «Competencia global y responsabilidad corporativa de las pequeñas y medianas empresas», en CORTINA, Adela (2003), *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, Editorial Trotta, Madrid, pág. 131.

¹⁹⁹ Aranzadi, 2001, pág. 2.

²⁰⁰ MORENO, Carlos María (2002): «Liderazgo humanista y acción directiva», *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n.º 7, pág. 11.

²⁰¹ LOZANO, Josep María (2002): *Comisión Europea: Libro Verde para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comunicación de la Comisión 02-07-2002*, ESADE, Barcelona.

tradición con el individualismo, sino que, además, tienden a implicar a los trabajadores con su empresa creando nuevos focos de orgullo, utilidad y reconocimiento social. (...) La verdadera solidaridad es el contrato social dentro de la empresa, es decir, su política social. La solidaridad hacia el exterior exige primero una solidaridad dentro de la empresa sin la cual aquélla no sería creíble»²⁰².

- 12) «Adquirir unos hábitos u otros es inevitable. Es inevitable forjarse una segunda naturaleza que predispone más o menos a actuar con transparencia, a asumir o no la responsabilidad corporativa, a tratar con justicia a los afectados por la empresa. De ahí que lo inteligente sea incorporar aquel tipo de hábitos que mejor puedan conducir al fin de la persona o de la organización, por dos razones al menos: porque tener que elegir es inevitable y porque es un auténtico ahorro de energía»²⁰³.
- 13) «Sólo la acción conjunta y corresponsable de todos los actores implicados en la transformación social puede proporcionar el sentido de proyecto y la necesaria agilidad para afrontar problemas nuevos y urgentes de la sociedad emergente. En esta acción conjunta y corresponsable, la RSE aparece claramente como responsabilidad propia de las empresas, que no puede delegar en el mercado ni en el Estado. (...) La sociedad necesita empresas corresponsables socialmente de la misma manera que necesita de una sociedad civil y desarrollada»²⁰⁴.
- 14) «La racionalidad humana sólo queda completa si se consideran conjunta e inseparablemente los aspectos de lo racional y lo razonable. Y en esta unión inseparable no es posible establecer la prioridad definitiva de un elemento sobre el otro. Se trata de modos distintos de aplicar la racionalidad, cada uno con sus prioridades y peculiaridades, cada uno propio de su ámbito, pero igualmente necesarios y relevantes para explicar las razones que mueven a la acción. Agentes meramente razonables carecerían de fines propios a cuya promoción sirviera la cooperación social; agentes meramente racionales carecerían de sentido de justicia y no conseguirían reconocer la validez independiente de las exigencias ajenas»²⁰⁵.
- 15) «Dicho obstáculo es la formación cívica de los integrantes de la organización, es decir, la ausencia de ésta. Resulta un poco difícil esperar que unas gentes sean capaces de participar en proyectos empresariales –u otros organizativos– cuando no son capaces de saber escuchar, de mantener coloquios interesantes, de organizar adecuadamente una comunidad de vecinos y cuándo abrir relaciones sociales es visto como un peligro o acecho a nuestro estilo de vida. Resulta difícil, en definitiva, pretender que los integrantes de la organización se comporten de un modo radicalmente diferente al estilo de vida que llevan fuera de la organización. ¿Cómo pretender organizaciones éticas cuando la sociedad en su conjunto no lo es?»²⁰⁶.

²⁰² LIPOVETSKY, Gilíes (2003): «Individualismo y solidaridad en la cultura empresarial», en CORTINA, Adela (2003), *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, Editorial Trotta, Madrid.

²⁰³ CORTINA, Adela (2003), *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, Editorial Trotta, Madrid, pág. 19.

²⁰⁴ MIRALLES, 2003, pág. 9.

²⁰⁵ ARRIETA, Begoña (2003): «Razones para la acción socialmente responsable en el ámbito de las organizaciones», *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n.º 8, 2003, pág. 25.

²⁰⁶ LLOFRIU, 1999, pág. 6.

- 16) «Creemos que los dilemas del empleo y del futuro del trabajo no son sólo una cuestión de cómo resolver los problemas y explotar las posibilidades que nos ofrece la realidad tal y como la percibimos ahora, sino que son ante todo un reto a nuestra capacidad de identificar el mundo actual de una manera más positiva. (...) Si el hombre parte de certezas, acabará dudando; pero si está dispuesto a tener dudas, encontrará certezas»²⁰⁷.
- 17) «Parece claro que la responsabilidad social de la empresa no es simplemente una ideología, sino que es la capacidad de la misma de actuar sobre el mundo y, al mismo tiempo, de internalizar en su práctica los cambios que se están operando. En la empresa, las grandes cuestiones que se están planteando son, por ejemplo, cómo se invierte en formación de trabajadores, en la medida en que el trabajo es la fuente de productividad hoy más que nunca. Al decir que estamos en una sociedad o en una economía del conocimiento, decimos que éste forma parte de las mentes humanas. Por tanto la idea de invertir en la capacidad del trabajador como elemento de productividad en la empresa parece fundamental. (...) Por tanto, yo diría que la RSE es, a la vez, un mejor negocio y crea un mundo mejor»²⁰⁸.
- 18) «Es preciso cambiar de utopía, porque mientras permanezcamos prisioneros de lo que se viene abajo, seguiremos siendo incapaces de percibir el potencial de liberación que la actual mutación contiene y de sacar partido de dicho potencial imprimiendo su sentido a esta mutación (...). El trabajo forme parte de la vida, en vez de que ésta tenga que ser sacrificada o subordinada a aquél»²⁰⁹.
- 19) SCHAFF anticipó la sustitución del *homo faber* por el *homo studiosus* y el *homo ludens*, como ser universal capaz de sentar las bases de una nueva forma de organización societaria más igualitaria, donde todos los ciudadanos tendrán «un ingreso mínimo garantizado» para sobrevivir (salario social); RIFKIN considera igualmente las posibilidades de desarrollo de nuevos espacios postmoderno en un nuevo orden económico en el que tendrán más peso los modelos de actividad económica por el egoísmo y la competitividad a ultranza; y BECK sostiene que «sólo cuando se consiga transferir a las máquinas todos los elementos pasivos y miserables testarán las fuerzas creativas humanas libres para acometer punto por punto las grandes cuestiones» de lo que el denomina «la segunda modernidad», donde se desarrollará un nuevo tipo de actividades de «trabajo cívico» desligado de la preocupación por el sustento, financiado «no pagado sino recompensado» con «dinero cívico» e impulsado por un nuevo tipo de «empresarios de bien común», sí como por «comités de trabajo cívico»²¹⁰.
- 20) «En cualquier caso, todo lo que está ocurriendo debería servir para afianzar nuestra convicción de que en el horizonte inicial del nuevo siglo no debemos replegarnos sobre nosotros mismos, ni permanecer agazapados y paralizados ante los miedos y las incertidumbres que pueda suscitar el porvenir. En definitiva, si queremos ganar el futuro no hay que

207 GIARINI, 1998.

208 CASTELLS, 2003, pág. 72.

209 GORZ, 1995, pág. 20.

210 Extraído de: TEZANOS, 2001, pág. 235 y ss.

- poner límites a la imaginación en el esfuerzo por intentar alcanzar el difícil equilibrio social entre las posibilidades y las necesidades. Ésa es la tarea para la que deben prepararse las democracias del siglo XXI»²¹¹.
- 21) «Si el discurso del individualismo competitivo y excluyente es el más fácil de establecer, porque es el discurso del egoísmo, el deseo material y el *homo economicus* –el de la ciudadanía de pago– tenemos que encontrar nuevos discursos alternativos, muchos conceptos de ciudadanía basados precisamente en la diversidad, la alteridad y el pluralismo, abriendo la posibilidad de articular espacios y situaciones que no sólo sean la situación del privatismo mercantil»²¹².
- 22) «Hay que llegar las riendas de su vida y de disfrutar de ese ansiado equilibrio interior. Abandonar ese ritmo de trabajo acelerado e insatisfactorio y emprender una nueva etapa, más sana, apacible y gratificante. Aprender a explorar las posibilidades la jornada flexible, del trabajo a tiempo parcial, del cambio de profesión o del teletrabajo»²¹³.
- 23) «Cuanto más he sopesado estas cuestiones, más he llegado a la creencia de que estamos apriionados por nuestras propias suposiciones. Es más importante poner a prueba y descartar nuestras suposiciones que explorar todas las posibles ramificaciones del futuro. Estamos fijados, como nación y como individuos, por la organización empresarial basada en el empleo. (...) Por consiguiente, nos agarrábamos al empleo tanto como podemos. (...) Si rompemos esos moldes, toda clase de cosas serán posibles incluso si son difíciles de imaginar antes de que existan. (...) si descartamos la contraseña del empleo, ¿podemos hallar una nueva libertad y una nueva energía sin perder la comisión y el nivel exigible de igualdad?»²¹⁴.
- 24) «Estamos convencidos de que sólo desde el liderazgo es viable pensar en una responsabilidad social de la empresa plenamente asumida en relación con todos los agentes afectados: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, sociedad en subconjunto. Sin un verdadero sentido de servicio por parte de quienes dirigen y dan vida a la empresa, difícilmente podremos hablar de una efectiva responsabilidad social»²¹⁵.
- 25) «El empleo, y un empleo digno, siguen siendo una tarea de la sociedad; y también de la responsabilidad del Estado, que no puede renunciar a políticas eficaces de empleo. Pero la crisis del Estado social, así como sus menores posibilidades de actuación en un mundo tan globalizado, invitan a reconsiderar las responsabilidades de la sociedad frente a lo que llamaríamos intereses generales de ésta. Y aquí la empresa, toda empresa, y las organizaciones empresariales tienen una responsabilidad de gran alcance: crear empleo es un componente esencial a la función social de la empresa»²¹⁶.

211 TEZANOS, 2001, pág. 250.

212 ALONSO, 2000, pág. 114.

213 DRAKE, John J. (2002): *Vivir más, trabajar menos. Downshifting: una nueva opción de vida*, Paidós, Barcelona.

214 HANDY, 1986, pág. 254.

215 URCELAY, Jaime (2002): «La contribución del modelo de liderazgo a la responsabilidad social de la empresa», X Conferencia anual de Ética, Economía y Dirección, págs. 13 y 14.

216 CAMACHO *et al.*, 2004, pág. 157.

- 26) «No hay modo alguno de vivir la empresa como una modalidad de comunidad moral, sin una ciudadanía moral (con autonomía y responsabilidad). Y ésta sólo es posible en virtud de una cultura de la confianza (...). Es un hecho cada día más constatable que se ha producido una erosión del empleo y que ya no hay seguridad en los puestos de trabajo. La respuesta puede ser lo que algunos han denominado nuevo contrato moral que supone un nuevo compromiso entre la empresa y sus empleados»²¹⁷.
- 27) «La conducta del empresario respecto a los hombres que forman la empresa ha de basarse en la consideración de la dignidad humana y en la concesión de espacios más amplios de participación. Entre otras cosas, de debe integrar a los trabajadores en un proyecto común, abonar una remuneración justa, dar a los trabajadores un trato correcto, valorar a los trabajadores en función de sus capacidades y de su eficacia y mantener las relaciones de lealtad con las instituciones profesionales, laborales y sindicales»²¹⁸.
- 28) «El desafío al que se enfrentan los trabajadores del mundo a comienzos del siglo XXI es la lucha, no sólo contra la propia explotación y exclusión de cada uno, sino a favor de un régimen internacional que subordine verdaderamente los beneficios al sustento y bienestar de todos»²¹⁹.
- 29) «La dicotomía capital/trabajo ya no es tan fácil de establecer. Todos los aspectos que hemos tenido en cuenta a la hora de analizar la Responsabilidad Social Corporativa Interna se originan y se remiten al seno interno de la sociedad, haciendo que las empresas sean necesariamente cada vez más porosas. Por ello, han de establecerse mecanismos de solución para solventar los problemas de corte social que la propia sociedad les está planteando, lo cual supone tanto nuevos ámbitos de trabajo como novedosas formulaciones organizativas así como sistemas de gestión distintos, en especial para la función Recursos Humanos»²²⁰.
- 30) «Desde hace algunos años, todo el mundo habla de la gestión de los Recursos Humanos y de su importancia; de liderazgo, equipos, gestión del talento, competencias, comunicación, habilidades directivas y mil cosas más. He dicho muchas veces, yo creo firmemente, que en estos asuntos, aunque todos hablen, pocos creen y menos aún –empresas incluidas– los practican. Y es una pena. En relación con quienes trabajan en ellas, las empresas tienen alguna responsabilidad que va más allá –y está por encima– del mero resultado económico»²²¹.

²¹⁷ CONILL, Jesús (1997): «Reconfiguración ética del mundo laboral», en A. CORTINA (dir.) (1997): *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Trotta, Madrid.

²¹⁸ FERNÁNDEZ, José Luis (1994): *Ética para empresarios y directivos*, ESIC, Madrid, pág. 189.

²¹⁹ SILVER, 2004, pág. 200.

²²⁰ CARNEIRO, 2004, pág. 256.

²²¹ ALMAGRO, Juan José (2003): *El reloj de arena. La mística de los recursos humanos*, Pearson Prentice Hall, Madrid, págs. 5 y 6.