



Universidad
de La Laguna
Facultad de Derecho



Grado en Relaciones Laborales
Facultad de Derecho
Universidad de La Laguna
Curso 2014 / 2015
Convocatoria: Septiembre

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL ÁMBITO DE LA
GESTIÓN DE LAS PRÁCTICAS LABORALES. ANÁLISIS DE ALGUNAS
ACTUACIONES.

Corporate Social Responsibility in the field of management of labor
practices. Analysis of some actions.

Realizado por la alumna Doña Tania Bello Rodríguez

Tutorizado por el Profesor Don Jaime Febles Acosta

Departamento: Dirección de Empresas e Historia Económica.

Área de conocimiento: Organización de Empresas.

ABSTRACT

The term Corporate Social Responsibility, which has many definitions, born in the middle of the twentieth century, but it was not until almost today when acquiring special significance and importance, consolidating firmly in companies and interest groups who are affected for the same activities.

The importance of globalization along with the role of new technologies is crucial to make the companies require responsibilities on the harmful actions of companies in the same.

A company acting ethically and responsibly, undoubtedly leads to business success, taking an advantage and differentiation as to the strategies of their competitors.

We will focus on the social part of Corporate Social Responsibility, because as we see it has more aspects, too broad to analyze them all.

Keywords: corporate social responsibility, companies, interest groups, globalization.

RESUMEN (entre 150 y 350 palabras)

El término Responsabilidad Social Corporativa, que cuenta con múltiples definiciones, nace a mediados del siglo XX, aunque no es hasta prácticamente nuestros días cuando está adquiriendo especial relevancia e importancia, consolidándose firmemente en las empresas

y en los grupos de intereses, que se ven afectados por las actividades de la misma.

La importancia de la globalización junto con el papel de las nuevas tecnologías son cruciales para hacer que las sociedades exijan responsabilidades sobre las actuaciones perjudiciales de las empresas en las mismas.

Una empresa que actúe ética y responsablemente, la llevará indudablemente al éxito empresarial, teniendo una ventaja y una diferenciación en cuanto a las estrategias de sus competidores.

Nos centraremos en la parte social de la Responsabilidad Social Corporativa, pues como veremos ésta tiene más vertientes, demasiado amplias como para analizarlas todas.

Palabras clave: responsabilidad social corporativa, empresas, grupos de intereses, globalización.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	5
II.	ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE LA RSC.....	6
III.	PROCEDIMIENTO, GESTIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA RSC EN EMPRESA.....	11
IV.	ACCIONES ESPECÍFICAS EN MATERIA LABORAL CONTENIDAS EN LA GESTIÓN DE LA RSC.....	28
V.	ANÁLISIS COMPARATIVO Y VALORACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA RSC, POR PARTE DE ALGUNAS EMPRESAS.....	41
VI.	CONCLUSIONES.....	50
VII.	BIBLIOGRAFÍA.....	53
VIII.	WEBGRAFÍA.....	55

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto analizar teóricamente el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), haciendo un estudio de sus múltiples definiciones junto con la especial importancia que actualmente está adquiriendo el mismo. Centrándonos especialmente en su parte social.

Abordaremos el procedimiento por el cual todas las empresas parecen pasar a la hora de aplicar la RSC en su empresa. Enumerando las cinco etapas principales estudiadas por Zadek (2004), a medida que avanzan las empresas y cuando la sociedad comienza a demandarles un comportamiento más ético y responsable.

Estudiaremos como se gestiona, o se puede gestionar la RSC dentro de la empresa, pues esta es una práctica voluntaria y que cada empresa gestionará de una determinada forma dentro de su organización. Citando para ello dos normativas importantes en materia laboral, tema central del que nos ocupamos en el trabajo: la Normativa ISO26000 y la Norma SA8000.

Intentaremos dar una explicación acerca de cómo se implanta una buena política de RSC en la empresa a través de algunas recomendaciones que estudiaremos, no sólo aplicables a las grandes empresas o aquellas que estén ya avanzadas en el proceso de integración, sino también a las pequeñas o a las que se encuentren en un estado más incipiente del proceso, pues como veremos no existe un modelo único y formal, o unas reglas a seguir para llevar este procedimiento a cabo dentro de la organización. Veremos además cuales son los órganos que se ocupan actualmente de la gestión de la RSC en el ámbito empresarial, académico, en las Administraciones Públicas y en la sociedad civil en general, y cuáles deberían ser los órganos apropiados para tratar esta materia.

Dedicaremos otra parte del trabajo a tratar las acciones específicas en materia laboral contenidas en la gestión de la RSC, teniendo en cuenta al trabajador como el activo más valioso con el que puede contar la empresa y gestionando la RSC en relación a ellos. A través de medidas como pueden ser: la gestión de sus recursos humanos, la seguridad e higiene en el trabajo, el diseño de puestos de trabajo, entre otros aspectos que abordaremos.

Procederemos a realizar un análisis comparativo entre empresas a través de sus informes de RSC para comprobar que las acciones laborales estudiadas en el marco teórico se llevan a la práctica en la realidad, e incluso si se fomentan, destacando las diferencias o similitudes entre ambas empresas.

Concluiremos haciendo una crítica a lo que el término de RSC representa hoy en día.

II. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE LA RSC

Actualmente las empresas trabajan en un entorno donde las sociedades son más sensibles y concienciadas, preocupadas por las cosas que pasan a su alrededor. Aunque hay autores y hechos históricos puntuales que sitúan la aparición del término Responsabilidad Social Corporativa a mediados del siglo XX, no es hasta prácticamente nuestros días, cuando la definición de empresa socialmente responsable está adquiriendo una mayor consideración.

Las empresas no paran de crecer y de tener un mayor poder sobre la sociedad en la que operan, esto lleva aparejado una mayor responsabilidad sobre el entorno, o los entornos, en los que realizan sus actividades. Todo esto hace que cada vez más las sociedades exijan responsabilidades a dichas empresas por sus actuaciones.

De la Cuesta (2004) entiende que la responsabilidad social corporativa está despertando en los últimos años un enorme interés por parte del sector

empresarial, así como por las escuelas de negocios, los inversores e incluso algunos gobiernos. Avendaño (2013) establece que cada vez son más numerosos los grupos sociales que perciben con agrado la RSC y que consideran puede ser aplicada a otras instituciones que ostentan poder y cuya actividad tiene incidencia directa sobre las Comunidades. Aceituno (2009) considera que el incremento del interés se debe a un despertar de la sensibilidad social, por otra parte, Salamon (1999) interpreta dicha transformación como un resultado impulsado por la globalización.

Avendaño (2013), entiende que la RSC incluye un amplio conjunto de temas como son los derechos, principios, valores, moral y normas legales, bienestar general, interés público, desarrollo y competitividad de las empresas, crecimiento de la economía y estabilidad macroeconómica, entre otros. La RSC es una expresión que ha entrado con fuerza en los últimos años en el plano económico y empresarial para, posteriormente, formar parte también de la agenda política y social, Lozano (2005) señala al respecto que para favorecer a todas las partes que se vean implicadas en lo que al alcance de la RSC se refiere.

En el presente trabajo abordaremos las normativas y recomendaciones más conocidas en materia de RSC y como pueden ser gestionadas por las empresas para implantarlas correctamente en las organizaciones, centrándonos especialmente en el campo de las prácticas laborales, pues como veremos la RSC tiene un alcance demasiado amplio como para ser estudiado en todas sus vertientes.

La presión social que actualmente se está ejerciendo sobre las empresas podemos identificarla con el aumento de poder de las mismas, producto de la política de liberalización económica, la globalización y la limitación de la intervención de los Estados en los asuntos económicos. En efecto, al

reducirse la intervención estatal, la sociedad civil se ha movilizadado para exigir de las empresas un mayor compromiso, obligación que antes podía ser exigida por el Estado.

Como establece Avendaño (2013), desde mediados de los 80, en paralelo con el agotamiento del modelo del Estado de Bienestar y el auge del neoliberalismo, la sociedad comenzó a demandar a las empresas mayor responsabilidad social y ambiental, además de un comportamiento más ético y transparente.

Además de lo comentado anteriormente, podemos destacar dos hechos importantes interconectados entre sí, como punto de partida de la aparición de la Responsabilidad Social Corporativa: la globalización y el papel de las nuevas tecnologías. Los avances en las tecnologías de la información y de las comunicaciones suponen una interrelación más fuerte y más evidente entre las distintas sociedades, cualquier cosa que pase en el lugar más remoto puede conocerse en el resto del mundo al instante. En cuanto a la globalización, la liberalización de los mercados y el desarrollo de las tecnologías de la información han propiciado el avance imparable de la misma. El mundo económico y empresarial se ha globalizado, con ello también las cadenas de aprovisionamiento, todos los mercados son ahora globales. Como citan Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008), la característica más importante de dicha globalización es la comunicación y la importancia, a su vez, de los avances producidos en las tecnologías.

Avendaño (2013) establece que, con este cambio de perspectiva se le da reconocimiento a diferentes sujetos que pueden verse afectados como resultado de la actividad de las organizaciones. Las organizaciones deben formalizar políticas y sistemas de gestión que promuevan las relaciones con los accionistas, los empleados, los clientes, los proveedores y el

medioambiente. A todos ellos se les conoce, según Freeman (1984), como grupos de interés o “stakeholders”, y que de una forma u otra se ven o pueden verse afectados por las decisiones empresariales.

Según Satorras (2008), aunque el término Responsabilidad Social Corporativa parezca que se aplica únicamente a las grandes empresas, la palabra corporación es traducida literalmente del inglés como una definición que se aplica a las grandes sociedades anónimas, clarificar que así mismo todas y cada una de las empresas, ya sean grandes o pequeñas, tienen principalmente un impacto directo en el conjunto de las sociedades en las que operan.

Partiendo de los hechos destacados anteriormente, podemos buscar una definición práctica y simplificada de lo que supone la Responsabilidad Social Corporativa. Siguiendo lo expuesto en el Libro Verde de la Unión Europea (2001), se define la RSC como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales así como también en las relaciones con sus interlocutores”.

A pesar de ser considerada la RSC como una cuestión que las empresas toman de forma voluntaria, no debemos olvidar que hay una serie de mínimos que son de obligado cumplimiento, como puede ser la normativa establecida en un determinado Estado, y que de una forma u otra hacen que las empresas vayan teniendo comportamientos más éticos y responsables en el entorno en el que actúan.

Sin embargo, no basta con respetar la legalidad vigente en una sociedad, para calificar las acciones de una determinada empresa como moralmente justas, para ello la empresa tendrá que asumir normas y valores de forma voluntaria, pues una vez asumidas, pasan a tener fuerza reglamentaria

interna, son valores “obligatorios” para esa empresa u organización y no para otra, y esto es lo que las hará diferentes al resto, Olcese et al. (2008).

Una definición más elaborada, que engloba todas estas cuestiones, es la que ofrece la ONG Economistas sin Fronteras, aunque también define la RSC de una forma muy similar a la que aparece recogida en el Libro Verde, ésta lo hace de una manera más detallada. Entienden que la RSC es la forma de llevar los negocios de las empresas que tienen en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, consumidores locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Se refiere al cumplimiento obligatorio de la legislación nacional y la normativa internacional en el ámbito fiscal, social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.

Observamos que esta definición es bastante más amplia que la propuesta en el Libro Verde pues engloba no sólo la parte de asumir voluntariamente la responsabilidad social, sino que también hace alusión al cumplimiento de las diferentes normas.

Chevalier (2008) entiende que “la empresa tiene como papel social conseguir su finalidad de crear valor económico, y para ello pone en juego importantes energías sociales, como hombres poseedores de informaciones, infraestructuras de todo tipo, entornos técnicos, niveles científicos y culturales, etc. La empresa será, por tanto, responsable de hacer un acertado uso de todo ello, obteniendo una elevada rentabilidad social”.

La definición que nos propone Chevalier (2008) también es apropiada para describir lo que queremos estudiar en este trabajo, el papel que desempeñan

las empresas en nuestras sociedades, el de crear valor económico pero sin dejar de descuidar todos los ámbitos que la rodean, saber aprovechar todos los recursos de los que dispone para contribuir responsablemente a su propio desarrollo. Nos habla también de naturaleza social, incluyendo en la definición las formas en que se organizan nuestras sociedades, el comportamiento que se establecen en ellas y los valores que tienen las empresas, éste es un atributo que no sólo poseemos las personas, las empresas también crecen con valores ya que son organizaciones que cuentan con individuos, personas que pueden llegar a pensar de la misma manera y compartir una serie de valores, creando así la llamada cultura empresarial, características que las diferenciarán del resto de empresas (Olcese et al, 2008).

III. PROCEDIMIENTO, GESTIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA RSC EN LA EMPRESA

ETAPAS DE APLICACIÓN DE LA RSC EN LA EMPRESA

Mientras cada organización aprende de una forma única e incorpora en su funcionamiento unos determinados valores y creencias para formar con ello su cultura empresarial, la mayoría de las organizaciones pasan por cinco etapas en la forma en que manejan la Responsabilidad Social Corporativa. Las organizaciones crecen y maduran, y también con ello lo hacen las sociedades. Más allá de conseguir sus propios objetivos empresariales, las empresas deben estar al tanto de la evolución de las ideas de los grupos de interés sobre las Responsabilidades Sociales.

Los itinerarios de aprendizaje de las organizaciones son complejos y cada una lo realizará de un modo diferente. Las empresas pueden hacer grandes progresos en un área sólo para dar algunos pasos hacia atrás cuando se haga una nueva demanda de ellos. Sin embargo, a medida que avanzan, las

empresas casi invariablemente pasan a través de cinco etapas, Zadek (2004) nombra las siguientes etapas fundamentales en el proceso de aplicación de la RSC dentro de la empresa:

Etapas defensiva. En esta etapa, la empresa se enfrenta a críticas, tanto esperadas como inesperadas que reciben por sus actuaciones. Suelen provenir de activistas, medios de comunicación, o personas que interactúan directamente con la empresa, como son sus clientes, proveedores, empleados o accionistas. Durante esta etapa la empresa hará lo posible por negar y rechazar dichas críticas y prácticas para seguir manteniendo su reputación y que su imagen o marca no se vea afectada pues esto podría afectar a las ventas, la contratación y la productividad.

Etapas de cumplimiento. En esta etapa la empresa cumple con lo que se ha comprometido a no hacer y protege así su reputación. Se limita única y exclusivamente a cumplir y a actuar según las normas legales.

Etapas de gestión. Es el momento en el que la empresa se enfrenta verdaderamente a sus problemas, no trata de evitarlos, negarlos o planificar alguna estrategia para que su imagen o marca no se vea afectada. Asumen que los problemas a los que se ven enfrentados necesitan una solución a largo plazo y asignan esta responsabilidad a los altos mandos de la empresa para que estudien los problemas y busquen soluciones. Incluyen la responsabilidad social en sus procesos de gestión básicos y en sus operaciones diarias logrando con ello unas ganancias a largo plazo en materia de prácticas empresariales responsables.

Etapas estratégicas. Durante esta etapa la empresa se da cuenta de las grandes posibilidades que tendría al llevar conjuntamente sus estrategias de negocios junto con las prácticas socialmente responsables. Evidenciando en

ellas ventajas competitivas de largo plazo, que contribuirán al éxito, también a largo plazo, de la organización.

Etapa civil. Es la última etapa y se refiere a un estado superior en el proceso de la responsabilidad social empresarial. En él, la empresa busca asegurarse de que las empresas del sector y otras entidades relacionadas con la misma, integren la responsabilidad social a sus estrategias y promuevan acciones colectivas para la solución de diferentes problemáticas. En esta etapa se promueven las acciones colectivas para abordar las preocupaciones de la sociedad.

En este trabajo nos centraremos específicamente en la etapa de gestión, en cómo las empresas podrían desarrollar su plan de RSC para obtener ventajas a largo plazo.

Como establece Avendaño (2013), en esta etapa, la de gestión, la tarea del directivo es fundamental y constituye en la actualidad una figura de suma importancia para las organizaciones. El directivo es un factor clave que influye de forma decisiva para que la institución pueda asegurar la promoción de políticas de Responsabilidad Social para el largo plazo. Esto supone una integración comunicativa en donde el directivo genera espacios para el diálogo y el intercambio de expectativas junto con el resto de trabajadores de la empresa, y promoviendo sistemas organizacionales que faciliten la circulación de la comunicación en todos los sentidos. La autoridad del directivo viene unida a su ejercicio de poder.

En el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible la noción del largo plazo, la cual se habla también en la etapa de gestión, es crucial. La responsabilidad y la sostenibilidad son procesos creativos que requieren desaprender y aprender constantemente, además de tener una visión de la resolución de los problemas a largo plazo. Es difícil prescindir de hábitos y

rutinas y sustituirlos por otros nuevos, supone un esfuerzo, en el que tendrá que participar toda la organización. Para embarcarse en una tarea como ésta es imprescindible tener tiempo, organización y visión a largo plazo (Olcese et al, 2008).

GESTIÓN DE LA RSC EN LAS EMPRESAS

Como ya hemos visto anteriormente la aplicación de la RSC en la empresa es una práctica que cada organización asume voluntariamente y gestionará de una determinada forma dentro de la organización. No hay ninguna norma imperante al respecto ni tampoco alguna que obligue a las empresas a adquirir dichos compromisos.

Existen diversos instrumentos de gestión que pueden ayudar a las empresas a implantar un sistema de RSC. Según Olcese et al. (2008) podemos hablar de tres categorías según el objetivo principal de los mismos:

- Normativas generales que cubren varios campos de la gestión de la responsabilidad corporativa.
- Normativas que aportan recomendaciones para la gestión ética de las compañías.
- Estándares que aportan directrices para el diseño y contenido de los informes de sostenibilidad o de responsabilidad social corporativa.

A lo largo del trabajo nos centraremos exclusivamente en la parte social de la responsabilidad corporativa, por lo que vamos a referirnos en particular a dos normas importantes al respecto: la SA 8000 y la ISO 26000. En la norma SA 8000 se marcan las directrices y exigencias en la gestión de las relaciones laborales, no sólo con los empleados sino también con el personal de los contratistas o proveedores que colaboren en la producción de bienes o servicios de las empresas. Mientras que la normativa ISO 26000 proporcionará recomendaciones de cómo dirigir sus actividades de forma

coherente con los intereses de la sociedad, evidenciando un comportamiento ético y respetando las leyes aplicables e instrumentos intergubernamentales.

Normativa ISO 26000

La ISO 26000 brinda directrices sobre los principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social y sobre cómo pueden ponerlos en práctica las organizaciones. Se dirige a todo tipo de organizaciones, privadas, públicas y no gubernamentales, sea cual sea su tamaño, sector o ubicación geográfica. La idea es que cualquier organización que quiera incorporar criterios de responsabilidad social en sus actividades cotidianas pueda contar con un estándar universalmente consensuado para tal propósito (Argandoña y Isea, 2011).

La norma además abordará temas de RSC relacionados con el medio ambiente, los derechos humanos, las prácticas laborales, el gobierno de la organización, las prácticas de negocio justas, la participación en la comunidad junto con el desarrollo social, y la protección de los consumidores.

En esta norma se acuerda que las organizaciones deben respetar como mínimo los siguientes siete principios de la RSC, para maximizar su contribución. Se proponen estos principios para facilitar la integración de la RSC en toda la organización, además es importante destacar que la importancia de estos principios es la misma, es decir, ninguno tiene prioridad sobre otro.

Figura 1. Principios de la Responsabilidad Social.

PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL



Fuente: Nueva Norma ISO 26000:2010 “Guía de Responsabilidad Social”

Se consideran materias fundamentales de responsabilidad social según esta normativa a las siguientes:

La Gobernanza de la Organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr los objetivos. Los sistemas de gobernanza varían, dependiendo del tamaño y el tipo de organización y del contexto ambiental, económico, político, cultural y social en el que operan. Estos están dirigidos por una persona o grupo de personas que tienen la autoridad y responsabilidad de perseguir los objetivos de la organización. La gobernanza de la organización es el factor más importante para integrar la responsabilidad social y para hacer posible que una organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades. Una organización que se plantea ser socialmente responsable debería contar con un sistema de gobernanza que permita supervisar y poner en práctica los siete principios de la responsabilidad social mencionados anteriormente.

Los derechos humanos son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo. Existen dos categorías de derechos humanos:

- a) La categoría de los derechos civiles y políticos; incluye derechos tales como el derecho a la vida y a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión.
- b) La categoría de los derechos económicos, sociales y culturales; incluye derechos como el derecho al trabajo, el derecho a la alimentación, el derecho a la salud, el derecho a la educación y el derecho a la seguridad social.

Los Estados tienen el deber y responsabilidad de respetar, proteger, cumplir y hacer realidad los derechos humanos. Una organización también tiene la responsabilidad de respetar los derechos humanos, incluso dentro de su esfera de influencia.

Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado.

Las prácticas laborales incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios, transferencia y traslado de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud; seguridad e higiene industrial, y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular la jornada laboral y la remuneración.

Las prácticas laborales socialmente responsables son esenciales para la justicia social, la estabilidad y la paz.

De acuerdo con la Guía, las prácticas laborales son un eje fundamental desde el cual una organización puede influir en el contexto social. Por ello, se trata de que la empresa maximice su contribución a la sociedad a través de unas prácticas laborales adecuadas como, por ejemplo, la creación de empleo, el respeto de la jornada laboral y el pago de un salario justo.

Un principio fundamental de la Declaración de Filadelfia de la OIT de 1994 es que el trabajo no es una mercancía; lo que quiere decir que los trabajadores no deberían ser tratados como un factor de producción ni estar sujetos a las mismas fuerzas del mercado que se aplican a las mercancías. La vulnerabilidad de los trabajadores y la necesidad de proteger sus derechos básicos se refleja en la “Declaración Universal de Derechos Humanos y en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales”.

La ISO 26000 identifica cinco asuntos relacionados con las prácticas laborales que toda organización debería considerar:

1. Trabajo y relaciones laborales: la Organización debería contribuir a aumentar la calidad de vida de las personas a través de la creación de puestos de trabajo, la estabilidad en el empleo y el trabajo decente.
2. Condiciones de trabajo y protección social: la Guía llama a realizar un esfuerzo continuo por mejorar la situación de los trabajadores, incluida la remuneración, la jornada laboral, las vacaciones, las prácticas de contratación y despido, la protección de la maternidad y el acceso a servicios del bienestar. También invita a garantizar una protección social adecuada, esto es, a ofrecer todas las garantías legales y la implementación de políticas dirigidas a mitigar riesgos de exclusión social (vejez, desempleo, invalidez, etc.).
3. Diálogo social: la ISO 26000 recomienda facilitar acuerdos, negociaciones e intercambio de información que busquen establecer consensos entre los representantes de los Gobiernos, los empleadores y los trabajadores en relación a sus inquietudes económicas y sociales.

4. Salud y seguridad en el trabajo: las Organizaciones deberían fomentar y garantizar el mayor nivel posible de bienestar mental, físico y social de sus trabajadores, y prevenir daños en la salud que puedan ser ocasionados por las condiciones laborales.
5. Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo: la Guía destaca la necesidad de impulsar al máximo las capacidades humanas en el lugar de trabajo con el objeto de mejorar la calidad de vida de las personas. Ello implica facilitar una vida larga y saludable, con acceso al conocimiento y la información, y con oportunidades políticas, económicas y sociales, que amplíen la libertad de las personas para decidir su propio destino y vivir una vida valiosa (Argandoña y Isea, 2011).

El medio ambiente. Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente independientemente de donde se ubiquen. Los impactos están asociados al uso de los residuos por parte de las organizaciones y, en cómo estos impactos afectan a los hábitats naturales. Para reducir sus impactos ambientales, las organizaciones deberían adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social de salud y ambiental de sus decisiones y actividades.

Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones. Incluyen relaciones entre empresas y agencias gubernamentales, así como relaciones entre organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, entre otros.

Los asuntos relacionados con las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anticorrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable y respeto a los derechos de la propiedad.

La competencia justa y el respeto a los derechos de la propiedad no se pueden lograr, si las organizaciones no operan entre ellas de manera honesta, equitativa e íntegra.

Los asuntos de los consumidores. Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores, así como a otros clientes, tienen responsabilidad hacia ellos.

Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los más vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario.

El término consumidor hace referencia a aquellos individuos o grupos que hacen uso del resultado de las decisiones y actividades de las organizaciones, sin que implique necesariamente que tengan que pagar dinero por los productos o servicios.

La participación activa y el desarrollo de la comunidad. Actualmente está ampliamente aceptado que las organizaciones tengan relación con las comunidades en las que operan. La participación activa, ya sea de manera individual, o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público, ayuda a fortalecer la sociedad civil.

Las organizaciones se involucran de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, reflejan valores democráticos y cívicos.

Algunas acciones podrían entenderse como filantropía, sin embargo, las actividades filantrópicas por sí mismas no consiguen el objetivo de integrar la RSC en la organización.

Según Olcese et al. (2008), en el momento en que una organización considere los principios y las materias fundamentales para la RSC, mencionados en la norma ISO 26000, se puede decir que cuenta con una orientación sobre cómo poner en práctica su Responsabilidad Social.

Norma SA8000

Ésta no es una norma integral de RSC, sino que se centra exclusivamente en el lugar de trabajo y en los aspectos laborales. Es una certificación voluntaria con la que se pretenden promover mejores condiciones laborales. La certificación SA8000 se basa en acuerdos internacionales sobre condiciones laborales, donde se incluyen temas tales como la justicia social, los derechos de los trabajadores, etc. Temas que estudiaremos a continuación. La norma SA8000 establece pautas transparentes, mensurables y verificables para certificar el desempeño de la empresa, Olcese et al. (2008) describe nueve áreas esenciales:

1. Trabajo infantil. La organización no utilizará, ni apoyará el uso de trabajo infantil; con trabajo infantil se entiende toda persona menor de 15 años de edad, a menos que la legislación local estipule una edad superior para el trabajo, en cuyo caso, esta última edad será la aplicable a la definición de trabajo infantil. Además se añade que no se expondrá a trabajadores jóvenes a situaciones, dentro o fuera del lugar de trabajo, que sean peligrosas, inseguras o insalubres, entendiendo por trabajador joven a todo trabajador comprendido entre los 15 y los 18 años.

2. Trabajo forzado. La organización no utilizará, ni auspiciará el uso de trabajos forzados, ni exigirá a su personal que deje bajo su custodia “depósitos”, o documentos de identidad, al comenzar la relación laboral con la compañía.
3. Salud y seguridad. La organización, teniendo en cuenta el conocimiento general existente y la legislación que a tal efecto resulte aplicable sobre los riesgos en su industria, en general, así como 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.
4. Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva. Protege los derechos de los trabajadores de crear y participar en sindicatos y de gestionar convenios colectivos, sin miedo a represalias.
5. Discriminación. La empresa 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. No se permitirán, tampoco, comportamientos, incluyendo gestos, lenguaje, y contacto físico, que sean, desde el punto de vista sexual, coercitivos, amenazadores, abusivos, o explotadores.
6. Medidas disciplinarias. Se prohíbe el castigo corporal, la represión física o mental y el abuso verbal hacia los trabajadores.
7. Horario de trabajo. La semana de trabajo normal será como la defina la legislación que a tal efecto resulte aplicable, en nuestro País una jornada laboral de 40 horas semanales, pero no podrá exceder nunca las 48 horas semanales. Se otorgará al personal por lo menos un día

libre en cada período de 7 días laborales. Las horas extra laborales serán voluntarias y será reembolsado con una paga adicional superior a la de las horas normales, pero bajo ninguna circunstancia se deberá exceder de 12 horas por empleado y semana.

8. Remuneración. Los salarios pagados deben cumplir con todas las normas legales mínimas y proveer suficientes ingresos para cubrir las necesidades básicas y, por lo menos, una parte de ingreso discrecional.
9. Gestión. Define los procedimientos para la implementación y revisión efectiva por parte de la dirección del cumplimiento de la norma. Desde la designación de un responsable del sistema, hasta la obtención de registros, el tratamiento de anomalías y la implantación de acciones correctoras. Incluye también el compromiso de mejora continua.

IMPLANTACIÓN DE LA RSC EN LA EMPRESA

La implantación de la responsabilidad social es un concepto que se ha ido incorporando paulatinamente en las empresas y no hay una regla única que sirva como modelo para llevar a cabo dicha implantación. A medida que ha ido evolucionando el concepto se han venido demandando algunos instrumentos que permitiesen poder establecer criterios de medida, evaluación y diagnóstico que ayudaran a las empresas emprender planes de mejora en la aplicación de este concepto.

La ISO 26000, nos ofrece una serie de pautas sobre cómo poner en práctica la RSC en la organización. Para ello, es necesario identificar en primer lugar los principios, materias fundamentales y asuntos pertinentes vistos anteriormente. Para después en general, establecer que, las organizaciones

pueden aprovechar sus propias infraestructuras, políticas y redes a la hora de poner en práctica un comportamiento socialmente responsable.

Las directrices establecidas en la ISO 26000, bien pueden servir para aquellas organizaciones que estén ya avanzadas en el proceso de integración de la RSC, así como para aquellas que se encuentran en un estado más incipiente de ese proceso.

Como paso previo a la decisión sobre cómo implementar una política de RSC, la organización debe determinar cómo se relaciona con ellas, tanto en lo referido a sus características como al contexto en el que actúa. En concreto, la organización debería tener en cuenta:

- Sus rasgos más característicos (tipo de organización, tamaño, sector, propósito...)
- Las localizaciones en las que opera (el marco legal de la RSC y el contexto económico, social y medioambiental)
- La historia de sus actuaciones en materia de RSC
- La tipología de sus trabajadores o empleados
- Las organizaciones sectoriales en las que participa y cómo se relacionan con la RSC sus actividades en el marco de estas organizaciones
- Su misión, su visión, sus valores, sus principios y sus códigos de conducta
- Los intereses y expectativas de sus partes interesadas y de la sociedad
- La estructura y naturaleza de su toma de decisiones
- La cadena de valor en la que se integra (Argandoña y Isea, 2011).

Para poner en práctica la RSC, resulta esencial aumentar la toma de conciencia y comprensión de los aspectos que componen la RSC. Se sugiere

que el incremento de la toma de conciencia empiece por la esfera más alta de la organización, ya que es muy importante que los líderes de la organización comprendan en detalle los beneficios de la RSC. Es natural que en toda organización haya unas áreas más receptivas que otras, por lo que una buena estrategia pasaría por empezar involucrando a aquellas que estén más motivadas. Hay que tener en cuenta que la incorporación de valores de RSC requiere tiempo y, por tanto, se propone realizar un esfuerzo sistemático para crear una cultura de la RSC en la organización.

En la ISO 26000, se recalca que la educación y el aprendizaje continuos son fundamentales, para la toma de conciencia y la creación de competencias en materia de RSC. En consecuencia, la organización debería fomentar el fortalecimiento de capacidades en áreas específicas, probablemente mediante la formación de directivos y trabajadores.

La ISO 26000 también recomienda integrar los principios, materias y asuntos de la RSC en las políticas, líneas estratégicas, estructura y actividades de la organización. Así, por ejemplo, Argandoña y Isea (2011) sugieren a la organización:

- Incorporar en su misión y visión criterios específicos de RSC,
- Adoptar iniciativas voluntarias que demuestren su compromiso con la RSC,
- Incorporar la RSC en procesos, políticas y comportamientos para la toma de decisiones,
- Convertir las prioridades de acción y los asuntos en objetivos realistas y definidos de la organización,
- Incorporar la RSC a las prácticas de gestión,
- Hacer un seguimiento de cómo se incorporan los criterios de RSC en cada una de las partes de la organización,

- Crear, si el tamaño de la organización lo permite, departamentos que se encarguen de monitorear los procedimientos operativos para que resulten compatibles con los criterios de RSC,
- Adoptar conductas socialmente responsables en las actividades relacionadas con las compras, la inversión y la gestión de recursos humanos, principalmente.

No debemos olvidar que esto son simples recomendaciones y que cada organización actuará y llevará a cabo su implantación de RSC de una manera diferente y acorde a sus circunstancias individuales. Hay que tener en cuenta también, que el proceso de incorporar la RSC en toda la organización es un proceso complejo que requiere tiempo, y no se produce de un modo homogéneo en todos los asuntos y materias. Se recomienda trazar un plan para emprender acciones a corto y largo plazo, estableciendo prioridades entre asuntos, y considerando las capacidades y los recursos disponibles con los que cuenta cada organización.

Además de las recomendaciones señaladas con anterioridad para implantar la RSC en la empresa, queremos destacar que también surgen sucesivas herramientas que permiten evaluar el desempeño de las empresas en relevancia a los principios y las prácticas de RSC.

Las herramientas utilizadas por los sistemas de evaluación tienen en común las siguientes cuestiones:

- Tienen como elemento principal de la evaluación el informe de responsabilidad social que elaboran y presentan las propias compañías.
- Incluyen evaluadores externos, entre los que se encuentran representados los stakeholders tanto internos como externos.

- Dedicar los resultados de las evaluaciones a establecer áreas y planes de mejora que permiten la gestión de la responsabilidad social a los directivos de las compañías.

En la actualidad las cuestiones relativas a la responsabilidad social se encuentran incluidas de diferentes formas dependiendo del tipo de organización que se ocupa de estas cuestiones, tales como las empresas privadas, el ámbito académico, las Administraciones Públicas y la sociedad civil en general.

Los órganos que se ocupan de la implantación y gestión de la RS en las empresas, por ejemplo, se observa que generalmente son los departamentos de comunicación, de marketing o de recursos humanos, los encargados de la elaboración de las memorias y de la gestión de la responsabilidad.

Por otra parte, en el ámbito académico, en las universidades las cuestiones que afectan a la responsabilidad social corporativa son analizados y explicados en los departamentos de contabilidad o de finanzas.

En nuestro País, las Administraciones Públicas, la iniciativa corresponde al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales vinculando la RSC con cuestiones de índole laboral y orientadas a la gestión de recursos humanos.

En el ámbito privado o con carácter general, estas cuestiones las han analizado mayoritariamente los sindicatos y organizaciones no gubernamentales, generalmente vinculadas a la defensa del medio ambiente y, en muchos casos, de carácter minorista, antiglobalización, etc; y esporádicamente, algunas organizaciones de carácter sectorial vinculadas al campo de la contabilidad y de la auditoría

Figura 2. Procesos de implantación de la RSC en las organizaciones.

Ámbito	Incardinación actual	Incardinación apropiada
Empresa	Comunicación Marketing RRHH	Alta Dirección Estratégica
Universidad	Departamentos de Contabilidad y Finanzas	Departamentos de Organización de Empresas
Administración	Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales	Ministerios de economía, industria, comercio, medio ambiente, asuntos sociales y trabajo.
Sociedad civil	Sindicatos ONGs	Consultoras estratégicas Think tank Redes culturales Movimientos sociales Sindicatos. ONG

Fuente: Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración, núm.91 (2011)

IV. ACCIONES ESPECÍFICAS EN MATERIA LABORAL CONTENIDAS EN LA GESTIÓN DE LA RSC

Como hemos visto anteriormente, en la normativa ISO26000 se distinguen siete materias fundamentales de la RSC, ahora desarrollaremos la que nos interesa para este trabajo que son las prácticas laborales que se llevan a cabo dentro de una Organización.

Los trabajadores suponen un activo de enorme valor en todas las empresas, podemos decir que el recurso más valioso, y su dirección o gestión será de gran trascendencia para lograr todos los objetivos que se propongan las organizaciones.

La empresa es más que un conjunto de elementos físicos y financieros considerando que las decisiones adoptadas tienen un efecto directo sobre las condiciones de vida de los seres humanos que están vinculados

laboralmente a la compañía, surge así la necesidad de plantearse la gestión de la RSC relación a ellos.

Teniendo en cuenta que la forma actual de organización de la actividad económica ha llevado a la vinculación indisoluble entre vida personal y trabajo, puede decirse, que la calidad de vida de una persona, vendrá condicionada por su calidad de vida laboral. Ante este planteamiento, difícilmente una empresa puede pasar por alto la responsabilidad que contrae respecto a sus empleados.

Fernández (2005), nos dice que se pueden identificar algunos factores principales que condicionarán la calidad de vida laboral, es decir, aquellas cuestiones especialmente relevantes que deben ser tenidas en cuenta por parte de la empresa si quiere mejorar el nivel de satisfacción de sus empleados.

GESTIÓN DE LOS RRHH

La visión tradicional de la gestión de los recursos humanos (RRHH) se correspondía con un área de trabajo centrado en las labores de tipo instrumental, descuidando a los propios trabajadores. Haciendo con todo ello que se añadiera poco valor a la organización, a los propios objetivos finales y al desarrollo de las estrategias empresariales.

La evolución hacia una gestión responsable, ha conllevado a entender a la gestión humana como una estrategia centrada en la generación de valor y, por lo tanto, en fuente de ventaja competitiva sostenida para las organizaciones. Esa creación de valor, según Calderón (2006), se puede hacer desde cinco dimensiones: proyección organizacional, gobierno de las personas, eficiencia y eficacia, gestión del cambio y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa.

En términos de Lozano (2005), la gestión de los RRHH. ha ido evolucionando partiendo desde una perspectiva administrativo-operativa hacia una estratégica preocupada por los problemas críticos de las organizaciones. La comprensión de la realidad organizativa en el contexto social, cultural y tecnológico contemporáneo lleva irremediablemente a preguntarse por la calidad humana que hará viable las organizaciones en el futuro, y a preguntarse por el desarrollo en el seno de las organizaciones de todo lo que hace referencia al potencial humano cualitativo. Y esto supone, que el sujeto de la empresa han de ser las personas, y no las estructuras ni los procedimientos ni el dinero.

Asumir una posición frente a la responsabilidad social, influye sobre diversos aspectos entre ellos la gestión organizacional y la gestión de lo humano. Fenwick y Vierema (2008), formulan tres retos que los profesionales de recursos humanos deben considerar, en relación a la gestión de los RRHH. en lo que a RSC respecta. En primer lugar, el área de gestión humana debe familiarizarse con los principios y los impactos de la responsabilidad social en su organización valorando su papel en el logro de los objetivos que de allí se deriven. En segundo lugar debe ayudar a la empresa a distinguir los grupos de interés considerados primarios en RSE, de los cuales dependen la supervivencia de la empresa, y jugar un rol importante en la formulación de políticas y toma de decisiones que los involucren. Por último, existen cinco acciones que están estrechamente asociadas y que deben ser preocupación de gestión humana: aprendizaje de los empleados, desarrollo organizacional, educación y RSE, a las cuales se agrega el fomento de la seguridad y el respeto por los empleados.

La dirección de personas en las organizaciones apunta a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores siempre y cuando se desarrollen sobre bases

justas de integridad y respeto que propicien el desarrollo humano y profesional en ambientes estimulantes, participativos, creativos y no discriminativos.

De acuerdo con Berg (1999), estas prácticas son de tres tipos: las destinadas a mejorar las competencias (formación y desarrollo); las orientadas a promover la discrecionalidad del trabajador (atracción y retención de talentos, compensación y evaluación apropiados, retroalimentación); y las destinadas a mejorar la participación (motivación, adecuación a la cultura, liderazgo y estilos de dirección).

Según Calderón, Álvarez y Naranjo (2011), es necesario comprender los esfuerzos que hacen las empresas para que sus empleados reciban una adecuada formación, que los potencie para un mejor desempeño, pero también para la empleabilidad. Determinar en qué medida se preocupan las empresas por mejorar la calidad de vida laboral. Además también hay que saber si la empresa hace esfuerzos para atraer, retener y compensar adecuadamente a sus trabajadores.

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

La seguridad en el trabajo abarcará el conjunto de medidas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, así como para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. La salud en el trabajo no es sólo responsabilidad de la empresa, sino también de los propios trabajadores, quienes tienen que ser conscientes de los riesgos que su trabajo puede conllevar y conocer cuáles son las pautas de conducta establecidas.

A parte de la actividad preventiva que tienen que llevar a cabo las empresas y los propios trabajadores de forma obligatoria, existen medidas que van más allá del mero cumplimiento de la legislación, como pueden ser el

establecimiento en la organización de programas propios de bienestar. Los programas de bienestar son programas de naturaleza preventiva que constan de tres etapas principales. En primer lugar, se realizarán unos controles y pruebas a los empleados para descubrir qué riesgos potenciales existen para su salud. A continuación viene una labor informativa y formativa sobre dichos riesgos para que el empleado sea consciente de los efectos que pueden conllevar una dieta inadecuada, el hábito de fumar, el estrés, etc. Finalmente, el programa se completará con las instrucciones y ayuda para cambiar el actual estilo de vida en aquellos aspectos que resulte necesario y un control de la salud del empleado. Dentro de este tipo de programas, el de eliminar el hábito de fumar de los trabajadores es uno de los programas más extendidos dentro de las empresas (Fernández, 2005).

DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

El puesto de trabajo debe estar diseñado de tal forma que se consiga un ajuste adecuado entre el individuo y su puesto de trabajo para poder utilizar y desarrollar todas sus aptitudes. Las características finales del puesto de trabajo resultarán determinantes tanto para la calidad de vida laboral del empleado como para su nivel de productividad.

Según Fernández (2005), a partir del diseño de puestos se procedería a la selección y contratación de aquellas personas que mejor se ajusten a las características de cada puesto.

En el diseño de un puesto de trabajo deberán considerarse y definir los siguientes atributos según establece Dolan et al.(1999):

Elementos cognitivos

Estos elementos definen el puesto, como son las posibilidades de comunicación, la capacidad para tomar decisiones o las tareas de procesamiento y análisis de información que implica el puesto. Por otro

lado, una política de integración social que favorezca la contratación de personas con alguna discapacidad mental, evidentemente condicionará de forma especial el diseño del puesto en lo referente a sus elementos cognitivos.

Elementos físicos

Elementos que definen el puesto de trabajo, como es el caso de las condiciones de iluminación, ruido, temperatura, ubicación, etc. Los elementos físicos de trabajo son especialmente importantes a la hora de controlar la seguridad y salud física de los empleados. En este sentido, existe una clara tendencia hacia la mejora de estas condiciones y el diseño de puestos que disfruten de gran ergonomía. Si la empresa dispone de trabajadores discapacitados físicamente, el puesto deberá adecuarse a sus limitaciones para que puedan aprovechar al máximo su potencial.

Variedad de habilidades

Cuando hablamos de variedad de habilidades nos referimos a las habilidades que tienen que tener los trabajadores para desempeñar correctamente las actividades asignadas al puesto. Esta variedad influirá en el nivel de complejidad del puesto, si bien una excesiva complejidad puede provocar en el trabajador estrés, frustración y desánimo, un trabajo demasiado sencillo y repetitivo también puede dar lugar a la insatisfacción y desinterés del empleado por falta de motivación, habrá que buscar, por tanto, el punto de equilibrio óptimo para cada caso.

Nivel de significación

Hace referencia a la importancia o trascendencia que tiene el puesto al influir sobre variables relevantes para otras personas pertenecientes o no a la organización. En función de esta cualidad del puesto, su titular ostentará un mayor o menor poder y, consecuentemente, una mayor o menor

responsabilidad. Poder y responsabilidad son dos atributos esenciales en la autoestima del trabajador.

Identidad del puesto

En el sentido de que requiera o no completar todas las tareas implicadas en la conclusión de un trabajo completo, con un resultado visible. El hecho de no poder conocer el fruto real del esfuerzo realizado puede generar un sentimiento de duda sobre su trascendencia y, seguidamente, una sensación de frustración. Por lo tanto, para aquellos casos en los que no se complete el trabajo en su totalidad conviene informar y concienciar al trabajador de la importancia de su tarea dentro del conjunto organizativo.

Autonomía o libertad

Hace referencia a la libertad que va a disfrutar la persona que ocupe el puesto en el momento de decidir cómo llevar a cabo el trabajo encomendado. La posibilidad de desarrollar iniciativas propias y trascender la mera ejecución mecánica de una serie exhaustiva de tareas suele provocar un sentimiento de autorrealización y una mayor satisfacción en el empleado.

Retroalimentación

Tener la posibilidad de conocer directamente cuál ha sido la eficacia y eficiencia alcanzadas. Esta información puede ser utilizada para efectuar una valoración justa y objetiva del trabajo realizado y con una finalidad correctiva y de mejora continua. En ambos casos, la satisfacción del empleado en el puesto se verá reforzada.

RETRIBUCIÓN

Según Fernández (2005), la relación laboral se basa en un intercambio entre empleado y empleador por el que el primero aporta su trabajo y a cambio recibe dos recompensas: una recompensa económica (retribución) y otra no económica (satisfacción personal, estatus social, etc.). Centrándonos en la

retribución, un comportamiento responsable de la empresa hacia sus trabajadores y que influya positivamente en la calidad de vida laboral exige que dicha retribución cumpla con dos requisitos: suficiencia y justicia equitativa. Equitativa en cuanto a que el trabajo que realiza el individuo, es decir, lo que aporta a la relación empresarial es igual a lo que recibe como compensación.

Para motivar a los empleados se pueden establecer en las organizaciones sistemas de recompensas progresivas, de tal forma que el trabajador que aporte más a la relación reciba una mayor recompensa. Este sistema de retribución exige añadir al salario base una cantidad variable que actúe como incentivo y que vendrá reflejada a algún tipo de indicador de la aportación hecha por el trabajador.

La principal dificultad a la hora de utilizar la retribución como instrumento motivador reside en la definición de la unidad de desempeño del trabajador que se va a utilizar. Puesto que en muchas ocasiones no es posible calibrar con precisión el esfuerzo y diligencia del empleado, los incentivos salariales se relacionan con los resultados alcanzados.

Incentivos económicos como son la participación en resultados, o en el capital social constituyen un ejemplo claro de este tipo de prácticas y son especialmente utilizadas al configurar el esquema retributivo de los directivos.

FORMACIÓN Y DESARROLLO/PROMOCIÓN PROFESIONAL

La formación en el trabajo supone el esfuerzo planeado de la organización para facilitar el aprendizaje de conocimientos y habilidades relacionadas con el puesto, a fin de mejorar el desempeño de los empleados y potenciar las metas de la propia organización. La formación en el trabajo debe responder

a las necesidades del entorno, de la organización. La formación es una responsabilidad compartida entre el empresario y los trabajadores, pues en muchas ocasiones son los propios trabajadores los que muestran una actitud negativa, desinteresada y de rechazo al cambio en la forma de realizar su trabajo.

Para que la empresa establezca un adecuado plan de formación dentro de la misma que mantenga motivados a sus trabajadores se deberán identificar las necesidades reales de formación en tres niveles distintos: a nivel organizacional, de puestos y de forma individual (cada trabajador).

- Identificación de necesidades a nivel organizacional. Determinar unos objetivos y estrategias claros, saber qué quiere conseguir la organización. Debemos conocer cuáles son los puntos débiles de la empresa, cuál es la realidad de la organización en cuanto a qué punto quiere estar a corto, medio y largo plazo, puesto que a partir de ahí, debemos realizar el punto de partida, para valorar cuáles son las carencias formativas, y ver si se pueden conseguir los objetivos que se ha marcado la empresa.
- Identificación de necesidades a nivel de puestos. Como hemos visto anteriormente cada puesto de trabajo es diferente, en este punto, habrá que centrarse en cada puesto de trabajo y detectar los principales problemas o focos de atención (ver si hay puestos que han sufrido cambios, por ejemplo en relación a su demanda con empresas que están en proceso de innovación).
- Identificación de necesidades a nivel individual. Se trata de analizar a cada individuo, tener información acerca de sus

carencias. Como debemos averiguar, conocer, esas necesidades tendremos que establecer protocolos de actuación, normalmente existen varios métodos para recoger este tipo de información: 1) a través de los jefes de los empleados, que informarán al departamento de RRHH. de las carencias de algunos trabajadores en sus departamentos; o 2) cabe la posibilidad de que sean los propios trabajadores los que informen sobre competencias, aspectos que consideran que requieren una mejora desde su punto de vista.

Para que la formación sea eficaz y logremos averiguar si los trabajadores realmente están motivados tras la realización de la misma, será necesario evaluar posteriormente la formación.

El desarrollo supone el esfuerzo continuo, organizado y planificado de mayor alcance y con una perspectiva más amplia que la formación. Es más a largo plazo que la formación. Las personas tienen una visión más amplia de su propio desarrollo de carrera. El desarrollo al igual que la formación, supone una responsabilidad compartida entre los directivos de las organizaciones y los empleados.

Entre los objetivos del desarrollo destacan:

- Satisfacer las necesidades de información inmediatas y futuras de personal. Estamos asegurando que el personal de la empresa va a seguir el ritmo del cambio.
- Informar sobre las trayectorias profesionales. Una carrera profesional dentro de la empresa implica todos aquellos pasos y etapas establecidas para al cabo de un determinado tiempo los trabajadores alcancen una determinada posición dentro de la organización.

- Integrar las actividades de RRHH. en los planes empresariales para favorecer el desarrollo.

Según Fernández (2005) la promoción profesional de los trabajadores dentro de la empresa, sirve a la vez como incentivo para la mejora continua y como reconocimiento al trabajo realizado pero, al igual que pasaba con la retribución, la equidad o justicia del sistema de promoción resultará fundamental para garantizar su éxito. En este sentido, los programas de promoción habitualmente utilizan como criterios la antigüedad y la capacidad de los candidatos. El primero de ellos resulta de gran objetividad pero no premia el esfuerzo y, por lo tanto, carece de utilidad como elemento motivador. En el segundo caso, es decir, si se recompensa la capacidad, será preciso establecer claramente las variables observables que serán utilizadas al tomar la decisión de promoción y dar transparencia a todo el proceso. No obstante, en muchas ocasiones la promoción no sólo se apoyará en la capacidad demostrada, sino también en el potencial para realizar en el futuro tareas a las que hasta ese momento no se ha enfrentado el trabajador. La empresa deberá esforzarse en que la valoración de los candidatos se haga de acuerdo a unos principios objetivos y aplicados con equidad para todos ellos.

INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN

Como establece Fernández (2005) es responsabilidad de la empresa conseguir que las personas que trabajan en la organización perciban que su participación resulta importante, que el trato dentro del grupo es justo y equitativo para todos y que no se encuentra aislado dentro de una estructura excesivamente formalizada. Para alcanzar este objetivo desde la dirección se velará por que desaparezcan los prejuicios, se reduzcan las distancias entre los distintos niveles jerárquicos, se fomente la comunicación tanto en

sentido horizontal como vertical dentro del organigrama, se promueva una movilidad funcional que dinamice las redes informales existentes en la empresa y se creen grupos de trabajo donde se fomente la ayuda mutua.

La integración de los trabajadores dentro de la empresa pasa por permitir y potenciar su participación en los procesos de toma de decisiones y mejora continua. Así, habrá que establecer las vías formales a través de las que canalizar las opiniones, críticas y sugerencias que deseen aportar. Habitualmente, los representantes de los trabajadores y sindicatos actúan como portavoces ante la dirección en la negociación de determinadas mejoras de las condiciones laborales, por lo que deben recibir un trato preferente y su colaboración puede resultar decisiva en la marcha de la compañía.

CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL

En muchas ocasiones los intereses personales o familiares no coinciden con los profesionales y los trabajadores se ven en la necesidad de realizar ciertas concesiones o sacrificios en su vida personal con el fin de conseguir un empleo o conservar el que poseen. Las empresas deben ser conscientes de la necesidad de sus trabajadores de desarrollar su vida fuera del trabajo y de su capacidad para ayudarles en este propósito.

Las medidas de flexibilidad temporal y espacial permiten combinar mejor las obligaciones laborales con las responsabilidades familiares o expectativas de ocio. Estas medidas pueden ser diversas según Creade (2001):

1. Horas variables. En esta categoría se incluirían los horarios flexibles en los que el trabajador tiene cierta libertad para decidir la hora de comienzo y finalización de la jornada, la contratación por horas a distribuir por el empleado dentro de un determinado período de

tiempo, la posibilidad de compensar horas de trabajo entre días distintos o las jornadas más prolongadas para disfrutar de una semana laboral comprimida.

2. Reducción de horas. Cabe mencionar en esta modalidad los trabajos a tiempo parcial, es decir, con una dedicación inferior a la que supondría una jornada completa, la posibilidad de que varios empleados a tiempo parcial compartan una jornada completa y distribuyan sus horarios o la reducción progresiva de la jornada para los empleados próximos a su jubilación.
3. Permisos. Aparte del período correspondiente de baja, pueden establecerse permisos por maternidad o paternidad y para el cuidado de hijos en edad preescolar con reserva del puesto de trabajo. Las excedencias también pueden concederse para el cuidado de familiares enfermos. Los períodos sabáticos y vacaciones no pagadas son fórmulas que permiten al trabajador afrontar proyectos personales incompatibles con el calendario laboral tradicional. Finalmente, es posible conceder permisos cortos de tiempo para atender posibles emergencias familiares y por asuntos personales.
4. Oficina virtual. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación pueden ser utilizadas en beneficio de la vida personal del trabajador al romper su dependencia física de la empresa. Así, la posibilidad de teletrabajar desde casa, un telecentro o cualquier otro lugar, suponen ahorros importantes de tiempo en desplazamientos y se pueden adoptar hábitos de vida de otra forma inviables.

Finalmente, la empresa también puede ayudar a sus empleados en aspectos relacionados con su vida personal a través de un abanico amplio de servicios como, por ejemplo, guarderías gratuitas o subvencionadas dentro o fuera de

las instalaciones de la compañía, transporte al lugar de trabajo, restaurante, asesoría para la búsqueda de domicilio ante cambios en el destino de trabajo, ayudas económicas para la adquisición de vivienda, ayudas para cursar estudios o por tener descendencia y por escolarización de los hijos, etc. (Fernández, 2005).

V. ANÁLISIS COMPARATIVO Y VALORACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA RSC, POR PARTE DE ALGUNAS EMPRESAS

Como hemos observado a lo largo de la presente investigación el establecimiento de una política que incorpore elementos propios de la RSC en las organizaciones no es un proceso que se implemente de forma inmediata, no existiendo reglas formales para tal proceso. Cada organización llevará este proceso a cabo de forma distinta y gradual, implicando a los diferentes departamentos de la empresa en lo que a esta materia respecta.

En el presente trabajo lo que se pretende demostrar a través del análisis de algunas actuaciones, es si las empresas actualmente están implicadas en la parte social que conlleva la RSC, es decir, si las organizaciones apuestan por las personas que trabajan en ella, si las valoran como el mayor activo con el que pueden contar. Analizando las diferencias más significativas sobre estos elementos en las diferentes empresas seleccionadas para la investigación propuesta.

Para ello estudiaremos todas las prácticas laborales llevadas a cabo por las empresas, analizando sus respectivos informes de RSC, observando si cumplen o fomentan las prácticas laborales más relevantes estudiadas con anterioridad en el presente trabajo.

Añadiremos a la presente investigación el análisis de la gestión e implementación de las posibles prácticas de RSC y en qué etapas podrían identificarse éstas. Por otro lado, también observaremos si las empresas estudiadas evalúan su desempeño con los principios y prácticas de RSC.

En las empresas seleccionadas para elaborar la presente investigación han sido SEUR, una de las empresas nacionales más representativas en el transporte de mercancías por carretera, junto con el Grupo Compañía de las Islas Occidentales (Grupo CIO), en la que está presente en diferentes actividades económicas de Canarias.

GRUPO SEUR

La organización SEUR cuenta desde el año 2004 con una fundación propia para canalizar la actividad social de la compañía, y en 2006 se establece una política de Responsabilidad Social Corporativa. La política está integrada en todas las áreas de la empresa, estando presente también en los servicios que ésta ofrece a la sociedad.

Cuentan con un modelo de gestión colaborativo y participativo, lo que supone que no sólo la alta dirección es la que está implicada sino también todos sus trabajadores, partiendo del compromiso de la alta dirección con el desarrollo sostenible y la creación de un departamento de RSC en 2006. Con este departamento se establece un impacto directo en el resto de proyectos que se llevan a cabo dentro de la compañía y su integración en todas las áreas de negocio. Ha sido la designación de un responsable de RSC en cada una de las unidades de negocio, que forma el equipo RSC, lo que garantiza el despliegue del modelo global y local, el diálogo continuo y la puesta en común de conocimientos y experiencias que permiten avanzar como grupo.

Se lleva a cabo un conceso con los trabajadores en diversas materias relevantes que le son aplicables, entre ellas la materia en RSC.

Desde el proceso de selección hasta el de promoción, afirman, existe una coherencia permanente con la estrategia de la organización, basada en principios éticos y socialmente responsables para cumplir con lo que se establece en su departamento de RSC. Por tanto, se recluta y se retiene al talento mediante la aplicación de múltiples políticas encaminadas a:

- Asegurar la igualdad de oportunidades a todos los niveles.
- Promover la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.
- Apostar por un desarrollo profesional, mejorando las capacidades y motivación.
- Garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable.
- Mejorar el orgullo de pertenencia y la implicación en los objetivos de la empresa.

Algunos ejemplos de las medidas de conciliación llevadas a cabo en los centros de trabajo del grupo SEUR son:

- Horario flexible: una hora de margen en la entrada y salida del empleado, que refuerza al mismo tiempo el compromiso con la movilidad laboral al evitar horarios puntuales.
- Vacaciones flexibles: posibilidad de distribuir las a lo largo del año.
- Teletrabajo: opción a embarazadas a partir del 6º mes de gestación y operadores de atención al cliente.
- Jornada intensiva desde el quinto mes de embarazo y hasta el año tras el nacimiento del hijo.
- Promoción de las videoconferencias, en sustitución de viajes.

Vemos que, a la hora de aplicar medidas flexibles para combinar las obligaciones laborales con las personales o familiares, la medida que más

parece darse es centrarse preferentemente en las horas variables, pues los trabajadores parece que se les ofrece posibilidades en lo referente a horarios flexibles para comenzar y terminar la jornada laboral. Además, parece contemplarse que las vacaciones son también flexibles, por lo que las podemos incluir en esta medida, ya que el trabajador tiene total flexibilidad a la hora de distribuir sus vacaciones como mejor le convenga. Esto, en cierto modo, supone el fomento de la igualdad en el acceso al empleo de las mujeres, considerando que precisamente son ellas las que más se ven afectadas a la hora de acceder a un puesto de trabajo y combinarlo con su vida personal y familiar. El teletrabajo, parece que aún no está del todo implantado en la empresa, pues sólo se aplica a embarazadas y a unos determinados trabajadores, como son los operadores de atención al cliente, pareciendo de este modo, tener una implantación mínima sobre esta materia. A través de los proyectos internos de la Fundación SEUR, con carácter anual, podríamos indicar que se fomentan ayudas destinadas a mejorar la vida personal de los empleados, colaboradores y a sus familias, distinguiéndose 4 tipos de ayudas:

- Fondos de socorro: se trata de ayudas para contribuir en la medida de lo posible a superar situaciones excepcionales.
- Becas universitarias: consiste en una subvención del coste de matriculación en la universidad dirigido a alumnos con expedientes académicos brillantes, pero cuyas familias disponen de recursos muy limitados para apoyar sus estudios.
- Becas especiales: supone una ayuda a familias cuyos estudiantes se encuentran en situaciones que merecen especial atención, como por ejemplo derivada de alguna discapacidad.

- Patrocinios internos: es una ayuda a empleados y familiares que cuenten con habilidades extraordinarias en el campo del arte, la ciencia, el deporte, etc.

Además, la organización también cuenta con un programa de outplacement, para asegurar a los profesionales que se desvinculan de la compañía el apoyo emocional y el soporte técnico, metodológico y organizativo que facilite realizar una transición exitosa y una reducción de los tiempos de recolocación.

Así mismo, para garantizar la divulgación del plan de formación y facilitar el acceso a la oferta formativa de todos los empleados, se dispone de un portal electrónico en permanente actualización en el que, además, se pueden encontrar artículos, noticias, buenas prácticas, biblioteca virtual así como comentarios sobre la formación ya impartida. También la organización cuenta con una escuela propia de ventas, donde forman a su equipo comercial ,para mejorar su proactividad y su eficiencia comercial.

La apuesta por la formación es un punto clave, por lo que se establece un plan que pasa desde la formación de inicio, de funciones y responsabilidad que cumplen todos los colaboradores de SEUR cuando se incorporan a la compañía en diferentes ámbitos de la organización.

La formación, por tanto, parece que se aplica a todos los trabajadores de la empresa con independencia de que sean trabajadores nuevos o antiguos. Se facilita el aprendizaje de conocimientos y habilidades que tienen que tener los trabajadores en relación a sus puestos de trabajo, pudiendo conseguir así el ajuste perfecto entre el individuo y el puesto de trabajo.

Desde el departamento de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) parece que también se realizan actividades para fomentar hábitos de vida saludables, como vimos con anterioridad, los llamados programas de

bienestar, que implantan algunas empresas de forma voluntaria y que van más allá del mero cumplimiento de la legislación en materia de prevención de riesgos laborales. Se realizan jornadas para cuidar la salud postural en el trabajo, talleres que nos ayudan a llevar una vida sana a través de distintas actividades como masajes terapéuticos, sesiones de relajación, pilates, nutrición, etc. Siendo esta una labor informativa que realiza la empresa hacia sus empleados, con el fin de que estos sean conscientes de los riesgos que acarrearán para su salud unos estilos de vida inadecuados, y dando instrucciones para mejorar la salud de sus empleados. Las visitas PRL a los distintos centros, cursos de formación, auditorías o campañas de sensibilización, son algunas de las acciones de continuidad que se llevan a cabo anualmente con el objetivo de garantizar el cumplimiento de la planificación de la actividad preventiva.

Parece, por tanto, que la empresa además de preocuparse por la calidad de vida de los empleados, hace además, grandes esfuerzos por cumplir con un objetivo singular de la gestión de RRHH., con la finalidad de atraer, retener y compensar adecuadamente a sus trabajadores.

GRUPO CIO (COMPAÑÍA DE LAS ISLAS OCCIDENTALES)

Este grupo cuenta con empresas reconocidas en las islas como el Gran Hotel Bahía del Duque Resort, Fuentealta, Grupo Record, el Grupo Inmobiliario Islas Occidentales y la Tasca el Callejón, entre otras. El grupo asume compromisos con la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa haciendo públicos una serie de compromisos, haciéndolo con transparencia e impulsándolo por toda la organización para lograr una adecuada política de RSC. Además, parece que son los grupos de interés los que evalúan año tras año estos compromisos para ver si son cumplidos correctamente. El propio grupo en particular hace también un seguimiento, con recursos

disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, para realizar la evaluación, incluyendo los de sus propias acciones.

Las empresas de este grupo, que desarrollan su actividad en diferentes sectores, comparten una serie de aspectos: misiones, visiones y valores, haciendo que el grupo cuente con una personalidad única, imprescindible para entender quiénes son y cómo se trabaja en el grupo.

Es decir, parece que sí la gestión de su RSC va dirigida a todos los agentes de la sociedad con los que se relacionan, los identifican con el objetivo de poder entender adecuadamente sus necesidades y expectativas en el ámbito de la RSC. Entre los grupos de interés destacan: sus proveedores; la alta dirección, mediante la cual se pretende dar el impulso necesario para el cambio organizativo en lo que a RSC respecta, estableciendo políticas de gestión y ética responsable desde el punto de vista social, creando también un Comité de Responsabilidad Social, que garantice el cumplimiento de los compromisos adoptados, los medios de comunicación, los clientes, el medio ambiente, la Administración Pública, la competencia, los socios estratégicos, sus empleados, con los que tienen una comunicación interna y directa en materia de RSC, y, la sociedad en general.

Entre las materias establecidas en relación a la Responsabilidad Social con los empleados, destacan algunas como:

- Puesta en funcionamiento de un Portal del empleado.
- Reconocimientos a los empleados con más de 10 años de antigüedad en la Compañía.
- Incremento de la contratación de personal con discapacidad.
- Prevención informativa con la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC): boletín mensual “Solidaridad en la empresa” para todos los empleados.

- Medidas de conciliación para trabajadoras en Incapacidad Temporal (IT) por embarazo.
- Incremento de las medidas de conciliación (número de puentes, horarios especiales de verano y de Navidad).
- Formación gratuita aportada por la empresa para la obtención de títulos oficiales.

Es decir se fomenta la promoción profesional de los trabajadores según el criterio de la antigüedad, reconociendo su trabajo en la empresa. Además tienen un proyecto de inserción social pues impulsan la contratación de personas con discapacidad. Parece también, que se promueve la igualdad de acceso al empleo, estableciendo medidas de conciliación para las trabajadoras de baja por embarazo, e incrementando las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar o personal. Aunque la compañía trabaje con la conciliación laboral desde hace bastantes años, siguen apostando por crear protocolos específicos que mejoren dicha actuación.

Como también dijimos anteriormente, parece que los empleados del Grupo son una parte esencial para la compañía, por lo que tratar de entender las necesidades de los mismos es determinante para la consecución de toda estrategia de RSC. Comprenden que los empleados son los principales embajadores de la compañía por lo que, si no consiguen cumplir con sus expectativas, será muy difícil ser creíbles con el resto de los grupos de interés, en lo que a RSC se refiere.

Establecen programas de gestión del talento, donde se crean canales de diálogo fluido con los empleados para conocer sus necesidades y expectativas, parece que se gestionan además el talento con el que se cuenta. Asimismo los trabajadores del grupo empresarial pueden percibir que su participación en los procesos de toma de decisiones y de mejora continua,

resulta verdaderamente importante, esto puede hacer que lo que los trabajadores se sienten integrados en la compañía.

Cabe señalar que, se establecen análisis periódicos sobre el clima laboral y sus resultados en materia de prevención, análisis donde no sólo participa la propia compañía sino además los grupos de interés en general.

Por otra parte el grupo de empresas en su análisis de RSC, no hace hincapié en lo que a prevención de riesgos laborales se refiere, pues sólo dice que evalúan sus resultados, podemos entender, por tanto, que simplemente se limitan a cumplir con la normativa en PRL, no llevando a cabo programas propios de bienestar, pues aunque establece que tienen prevención informativa con la AECC, no dice en ningún momento que sea el propio grupo el que fomente los programas.

Observaremos que en cierto modo que tampoco se realice mucho énfasis en la formación, pues aunque tengan en cuenta las opiniones de los trabajadores en cuanto a sus expectativas y necesidades en el trabajo, no parece haber un plan de formación específico en el que se incluyan a todos los empleados de la empresa, en el cual se propicie desarrollar y potenciar sus habilidades y capacidades para de este modo obtener una mejorara del rendimiento en el puesto de trabajo.

Grupo SEUR	Grupo CIO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Política de RSC integrada en todos los ámbitos de la empresa ✓ Alta Dirección implicada, con un Departamento propio de RSC ✓ Promoción de la 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Política de RSC integrada en todas sus empresas, con valores, misiones y objetivos compartidos ✓ Alta implicación con el entorno en el que operan ✓ Incremento de la contratación

<p>conciliación de la vida familiar y laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apuesta por la formación y el desarrollo ✓ Integración y participación de los trabajadores ✓ Programas propios de bienestar ✓ Evaluación de planes de RSC 	<p>de personal, en especial personas con discapacidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimientos a trabajadores valiosos ✓ Promoción de la conciliación de la vida familiar y laboral ✓ Integración y participación de los trabajadores ✓ Evaluación de planes de RSC
--	---

Fuente: Elaboración Propia

VI. CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo hemos analizado como se pueden gestionar las políticas de Responsabilidad Social en la empresa, independientemente de que cada organización lo gestione de una manera diferente. Hemos intentando destacar las pautas principales nombrando y estudiando para ello algunas normas consideradas singulares, como son la SA 8000 y la ISO 26000, aunque las empresas estudiadas no nombraran dichas normas para gestionar sus políticas de RSC, hemos observado que cumplen con los requisitos mínimos que se establecen.

Por otro lado, aunque observamos que la implantación de la RSC en la empresa corresponde a la Alta Dirección en la gestión, a su vez también se realiza un desarrollo en materia de RSC en el conjunto de toda la organización, pudiendo afirmar en este caso, que ambos grupos de empresas parecen comprometerse en las mismas. Están más especialmente centradas en comunicar sus actuaciones en materia de RSC.

Parece ser que ambos grupos de empresas se preocupan bastante por la calidad de vida de sus trabajadores, estableciendo medidas en materia de conciliación de la vida familiar y laboral, incluso estableciendo protocolos propios de actuación como en el caso del Grupo CIO. Además también observamos que se fomentan también estilos de vida saludables, más allá del mero cumplimiento de la normativa en materia de prevención de riesgos, como en el caso del Grupo SEUR el cual realiza actividades anuales sobre hábitos y estilos de vida saludables. Para ambos grupos es importante también la integración y participación de sus empleados en sus planes de RSC y en cualquier toma de decisión y de mejora continua que la empresa realice. La formación es crucial para las organizaciones estudiadas, que además de ofrecer formación continua y gratuita, sobretodo en el caso de Seur, han establecido portales propios para todos sus empleados, donde podrán tener toda la información acerca de cursos, seminarios, charlas, etc. Quizás si podemos observar en el caso de la empresa Seur se vea más clara la importancia de la formación en la empresa, porque ésta implica a todos los trabajadores de su empresa, parece tener una aplicación más general potenciando así las habilidades y capacidades de los empleados para que desarrollen correctamente su trabajo, en cierto modo también ajustando a los individuos a sus puestos de trabajo. Por el contrario el grupo CIO no parecía tener un plan de formación específico aplicable a sus empleados. Pero por otra parte queremos hacer una consideración general, es que a la hora de observar que en dichos informes facilitados por las organizaciones, no se hable acerca del diseño de puestos de trabajo ni de los sistemas de retribución, aspectos que quizás queden en un segundo plano. Con respecto a la política retributiva, en cierto modo, podemos observar una falta de

transparencia sobre este aspecto, dado que no están informadas las diferentes retribuciones por sexo y/o categoría profesional.

Dado el análisis realizado con anterioridad de los diferentes elementos propios de la RSC, podríamos situar a ambas organizaciones en un primer momento en la etapa de gestión de aplicación de este concepto, en lo relativo a sus implicaciones sociales. Por otro lado podríamos afirmar, en cierto modo, que también se aprecian elementos de la etapa estratégica, dado que parece que además ambas organizaciones alinean sus estrategias con las prácticas socialmente responsables, contribuyendo así a mantener el éxito que hasta ahora las han caracterizado, concluyendo de este modo que las empresas analizadas parece que se encuentran en un proceso intermedio entre la etapa de gestión y la etapa estratégica.

Cabe añadir que los dos grupos de empresas estudiados realizan actividades de transparencia a la hora de evaluar su desempeño en materia de RSC, pudiéndose comprobar claramente en los informes sobre RSC con los que hemos podido trabajar en el presente análisis. A su vez, observamos que estas actuaciones sobre transparencia no se aprecian a la hora de informar sobre las políticas retributivas anteriormente comentadas, elemento que en cierto sentido nos hace plantearnos que su intento por aplicar la transparencia en sus actividades no incluye a todos los elementos propios de la RSC.

Haciendo una revisión de la situación actual, podemos afirmar que el término de RSC tiene un largo recorrido académico, ligado a conceptos como la filantropía en un principio y más recientemente al desarrollo sostenible o a la ciudadanía participativa. Podemos apreciar como este término tiene diferentes interpretaciones, no sólo por la complejidad, sino

por la multitud de elementos aislados que la integran, pudiendo considerar a este concepto como un elemento multidimensional.

Algunos autores o grupos de interés creen que el término RSC hace especial énfasis a temas relacionados con cuestiones medioambientales, cuando, como hemos observado y estudiado, éste no es el único tema a tratar cuando hablamos de empresa socialmente responsable, engloba el término pues, una amplia cuestión de temas socialmente relevantes como son los derechos humanos, la corrupción, las buenas prácticas laborales, etc.

Continuando con una aproximación del estado actual por el cual se desarrolla este concepto, algunas empresas realizan actividades no lucrativas o donaciones hacia la sociedad, haciéndoles creer que estas actividades son socialmente responsables. Estas actuaciones podríamos indicar que buscan realizar una función meramente comercial, estrategia que podríamos en cierta forma observar como elemento que se utiliza para fomentar la venta de sus productos o agrandar su imagen, atrayendo así la atención de los consumidores. Estas actividades, como ya hemos visto, no quedan incluidas dentro del término RSC, lo que también lleva a confusión pues, la sociedad a veces no sabe diferenciar cuando una empresa es socialmente responsable y cuando sólo está llevando a cabo una estrategia con finalidad comercial, hecho que se añade a la dificultad en definir este concepto.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Argandoña, A. y Isea, R. (2011). *ISO26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. Recuperado el 8 de abril de 2015 de: http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf

- Avendaño, C. (2013). *Responsabilidad social (RS) y responsabilidad social corporativa (RSC): una nueva perspectiva para las empresas*. *Revista Lasallista de Investigación*, 10 (1).
- Berg, P. O. (1999). *The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry*. *Industrial Relations*, 54 (1).
- Calderón, G., Álvarez, C. M. y Naranjo, J. C. (2011). *Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial*. *Estudios Gerenciales*, 27 (118).
- Chevalier, A. (1980). *La bilan social de l'entreprise*. France: Presses Universitaires de France.
- Creade (2001). *Work & Life Balance*. Pharma Consult Services.
- De la Cuesta González, M. (2004). *El porqué de la Responsabilidad Social Corporativa*. Boletín Económico de ICE, Nº 2813.
- Dolan, S., Schuler, R. S. y Valle Cabrera, R. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Fenwick, T. y Bierema, L. (2008). *Corporate Social Responsibility: issues for human resource development professionals*. *International Journal of Training and Development*, 12 (1).
- Fernández, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thomson Editores Spain.
- Franco, C. *Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 8 de abril de 2015 de: [http://interamerican-usa.com/articulos/Gob-Corp-Adm/Responsabilidad%20Social%20Carolina%20Franco\[1\].pdf](http://interamerican-usa.com/articulos/Gob-Corp-Adm/Responsabilidad%20Social%20Carolina%20Franco[1].pdf)
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Pitman Series in Business and Public Policy.
- Lozano, J.M. (1999). *Ética y empresa*. Bogotá: Trotta.
- Lozano, J.M., et al. (2005). *Los gobiernos y la responsabilidad social de la empresa: Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*. Granica.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- *Nueva Norma ISO 26000:2010 "Guía de Responsabilidad Social"* (2010). Recuperado el 1 de abril de 2015 de: <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>

- Olcese, A., Rodríguez, M.A. y Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid: McGraw- Hill.
- *Responsabilidad Social 8000 Norma SA 8000* (2001). Recuperado el 1 de abril de 2015 de: <http://www.oei.es/salactsi/rtsc8000.pdf>
- *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración. Economía y Sociología* (2011), 91.
- Sabogal, J. (2008). *Aproximación y cuestionamientos al concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16 (1).
- Sajardo, A. (2009). *La Responsabilidad Social Interna de las empresas en España*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Salamon, L. M. (1999). *Global Civil Society: dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Satorras, R. M. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: la nueva "conciencia" de las empresas y entidades*. Barcelona: JMB Bosch Mercantil Editor.
- Vives, A. (2011). *Mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*. Cumpetere.
- Zadek, S. (2004). *El camino hacia la Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado el 8 de abril de 2015 de: <https://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility>

VIII. WEBGRAFÍA

- <http://www.cio-company.com/es/compania/organizacion>
- <http://www.memoriarsc-cio.com/index.php>
- http://www.responsabilidadseur.es/es/memoria_sostenibilidad/memoria_sostenibilidad.html
- <https://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility>