

# Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos

68



**Fernando J. Fuentes García'**  
Universidad de Córdoba  
fernando.fuentes@uco.es



**Julia Núñez Tabales**  
Universidad de Córdoba



**Ricardo Veroz Herradón**  
Universidad de Córdoba  
ricardo.veroz@uco.es

**CODIGOS JEL:**  
**M140; M109**

## Corporate social responsibility and personal management in Spain. The SA8000

### I. INTRODUCCIÓN: LA CRECIENTE IMPORTANCIA DE LA RSC

Al comienzo del tercer milenio se ha incrementado el interés por la dimensión social de las actividades empresariales, hoy los ciudadanos están cada vez mejor informados y han cambiado sus valores incrementando su conciencia ecológica y social por lo que exigen a las empresas "algo más" que la mera producción eficiente de bienes y servicios.

Las empresas atienden estas nuevas demandas sociales de sus grupos de interés mediante acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) donde se incluyen todas las actuaciones de orden ambiental y social que se encuentran más allá de los intereses económicos y exceden de la visión tradicional de la empresa orientada en exclusiva a la generación de valor para los accionistas.

En opinión de Porter y Kramer (2003) existe un espacio de convergencia de intereses entre la filantropía pura y el negocio puro que a la postre puede generar beneficio social y económico. En definitiva la RSC puede constituir una ventaja competitiva diferencial que ya están utilizando las empresas líderes<sup>2</sup>.

El desarrollo de la RSC se debe a los cambios en el sistema de valores muy especialmente significativos en los países desarrollados (mayor preocupación por el deterioro ambiental, por las prácticas laborales discriminatorias, respeto de derechos humanos, etc.) y que se han relacionado con tres grandes factores (Nieto y Fernández: 2004):



#### **RESUMEN DEL ARTÍCULO**

En este trabajo se analiza el concepto de Responsabilidad Social Corporativa en relación a la gestión de RRHH. Se definen cinco instrumentos de posible desarrollo, sus ventajas e inconvenientes. Finalmente, se estudia la implantación de la herramienta más avanzada y potente: la norma SA8000.

#### **EXECUTIVE SUMMARY**

In this paper we analyse the concept of the Corporate Social Responsibility with regard to Human Resources management.

We explain the advantages and disadvantages of the Corporate Social Responsibility and also five implements in order to carry out the Corporate Social Responsibility. Finally, we study the introduction of the most advanced and powerful tool: the standard SA8000.

## ALTERNATIVAS DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**Aumento de la regulación.**-Las regulaciones han venido de muy diversas fuentes internacionales (ONU, OCDE, UE...) y gubernamentales exigiendo a todos los agentes económicos un respeto a unas normas de variada índole que buscan el bien de la humanidad en general.

**Presión de los mercados de consumo.**- Los mercados de consumo hoy van paulatinamente cambiando de forma que un número creciente de consumidores eligen un consumo responsable buscando productos ecológicos o producidos de acuerdo a criterios RSC (comercio justo, bajo empleo de recursos no renovables, condiciones laborales justas, etc.)<sup>3</sup>.

**Presión del mercado financiero.**- La presión del mercado financiero es el cambio más reciente. En los mercados de dinero está creciendo el grupo de inversores que pretenden la ISR (inversión socialmente responsable), es decir, fondos y empresas que desarrollan buenas prácticas de RSC. Existen estudios que indican que los inversores no se mueven únicamente por valores altruistas pues está demostrada una correlación positiva entre rendimiento social y financiero (parece ser que las empresas con mayor RSC tienen menos sanciones, mejor calidad de gestión, mejor reputación y son más atractivas para reclutar y mantener a los mejores empleados).

En este artículo abordaremos el estado actual de la responsabilidad social en la vertiente de las prácticas y política de RRHH. Tras esta introducción hemos dividido el trabajo en cuatro partes:

- Globalización y deslocalización, donde se abordan en particular las implicaciones que tales fenómenos en cuanto a la utilización de la mano de obra en países emergentes, factor que creemos ha sido decisivo para despertar el interés de

la opinión pública en conocer las condiciones de trabajo en tales países;

- Alternativas de cumplimiento y comunicación, es la parte central del trabajo, se describirán los seis instrumentos utilizados por las empresas para cubrir la vertiente de RSC en materia laboral así como el grado de implantación, las ventajas e inconvenientes que presentan;

- Norma SA 8000, en este apartado se describe una de las primeras normas específicas de las que se han creado para la certificación externa en la gestión de recursos humanos y del grado aún incipiente de implantación;

- Conclusiones, recapitulación y reflexiones finales del trabajo.

## 2. GLOBALIZACIÓN, DESLOCALIZACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE LA MANO DE OBRA

Aunque en el primer mundo las actuaciones empresariales pasan por la criba de la opinión pública, hoy gracias a la globalización se ha propiciado que en muchos países antes marginados es donde se está desarrollando

*La responsabilidad social se convierte en un recurso intangible tanto o más trascendente que otros en la empresa*

FERNANDO J. FUENTES GARCÍA, JULIA NÚÑEZ TABALES, RICARDO VEROZ HERRADÓN

una creciente porción de la producción y en especial donde se están reubicando las actividades más intensivas en mano de obra y, por supuesto, las más sucias y contaminantes (véase el cuadro 1 en el que se aprecia el elevado ritmo de crecimiento de diversos países de Asia).

En su origen, la liberalización comercial propiciada por las diferentes rondas del GATT y posteriormente de la OMC fue considerada necesaria para la extensión de los mercados de las empresas manufactureras del primer mundo pero también necesaria para dar salida libre de trabas a las producciones del sector primario de los países del Tercer Mundo. Las clásicas ventajas que los economistas han encontrado en el librecomercio efectivamente se han cumplido y el avance de la generación de riqueza -a nivel agregado- es hoy indiscutible.

Aún quedan determinados grupos de presión de signo reaccionario que se oponen al avance de la globalización pero lo cierto es que hoy parece imposible volver atrás. Determinados países alejados del primer mundo ven crecer su producción a un ritmo muy elevado (ver cuadro 1), y en paralelo aumenta la preocupación por los numerosos efectos colaterales difíciles de controlar como por ejemplo la demanda de materias primas desbordada y el ritmo de degradación del medio natural que parece inadmisibles.

La apertura de las fronteras comerciales no sólo está generando industria en determinados países de Asia, Magreb o Sudamérica, sino que ha posibilitado que las actividades productivas más intensivas en mano de obra se trasladen (el fenómeno denominado *deslocalización*<sup>4</sup>) a las zonas donde su coste es más reducido y donde las autoridades resultan más permisivas.

Esto resulta de una racionalidad económica aplastante pero genera numerosos damnificados al cerrarse factorías que muchas veces son plenamente eficientes. Importantes sectores industriales como el textil o la electrónica es muy probable que en pocos años desaparezcan en los países más desarrollados del llamado G-6 (Estados Unidos, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia e Italia<sup>5</sup>).

Los efectos de la deslocalización también han llegado a España que ve marcharse a la industria extranjera que se instaló a partir de los años cincuenta animada por las ventajas fiscales, diferencial de coste de mano de obra y nula conflictividad sindical, que suponía una evidente ventaja competitiva hoy prácticamente inexistente. Era entonces España el dragón europeo que atraía a los grandes del automóvil, electrónica y otras industrias.<sup>6</sup> En el siglo XXI los movimientos deslocalizadores tienen otros destinos y conociendo los escasos escrúpulos de

#### PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Corporativa, norma SA8000, grupos de interés.

#### KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, standard SA8000, stakeholders.

Cuadro 1. **Previsiones económicas en algunos países asiáticos (crecimiento PIB en %)**

País	2004	2005
China	8,8	8,0
Hong Kong	7,5	6,0
Corea del Sur	4,4	3,6
Taiwan	6,0	4,8
Indonesia	4,8	5,2
Filipinas	5,5	5,5
Tailandia	6,4	6,6
Vietnam	7,5	7,6
India	6,5	6,0
Kazajstán	9,5	9,0

Fuente: Banco Asiático de Desarrollo.

## ALTERNATIVAS DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

algunas grandes multinacionales en sus actuaciones<sup>7</sup> está surgiendo la necesidad de exigir a las empresas el respeto de los derechos de los trabajadores que incluso hoy se debe reclamar a los procesos externalizados. La exigencia de RSC se amplía así a los proveedores y subcontratistas pues la opinión pública no considera admisible, tampoco, que las empresas se relacionen con industrias del tercer mundo donde se abuse de condiciones de trabajo inhumanas, explotación de menores, discriminación por razón de sexo o raza, religión, etc. Muchas grandes empresas se enfrentan a campañas de publicidad negativa cuestionando el dumping social que se practica en su forma de producir lo que disuade a un creciente sector de consumidores de mayor concienciación social.

En esta situación surgen varios problemas que no tienen fácil solución:

- definir qué se consideran condiciones de trabajo adecuadas, dignas o admisibles, dada la diversidad de culturas, legislación, fuerza sindical, abundancia de mano de obra...;
- designar quién tendrá la potestad de vigilancia y análisis de las condiciones y emitir informes de cumplimiento/incumplimiento de tales condiciones.

A estas preguntas la contestación obvia -pero ingenua a la vez- es considerar que los diversos acuerdos internacionales, la Organización Internacional del Trabajo-OIT y los estados, son los responsables de promulgar y controlar las normas de obligado cumplimiento. Sin embargo, la realidad muestra la pasividad de los responsables, insuficiencia de las actuaciones e incluso con demasiada frecuencia la complicidad de las autoridades y estados en la explotación de la mano de obra.

Como controladores sólo los medios de comunicación, sindicatos y/o asociaciones de consumidores han sido quienes denuncian con frecuencia

### Mapa 1

Principales países receptores de proyectos de deslocalización en 2003.



Fuente: [http://www.tecnociencia.es/especiales/deslocalizacion\\_empresarial](http://www.tecnociencia.es/especiales/deslocalizacion_empresarial).



FERNANDO J. FUENTES GARCÍA, JULIA NÚÑEZ TABALES, RICARDO VEROZ HERRADÓN

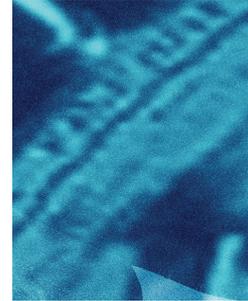
situaciones y atropellos que vulneran no sólo normativas nacionales e internacionales sino incluso la dignidad del género humano.

### 3. ALTERNATIVAS DE CUMPLIMIENTO Y COMUNICACIÓN DE LA RSC EN GESTIÓN DE RRHH.

Frente a una opinión pública cada vez más sensibilizada frente a los abusos de las multinacionales, se exige a éstas no sólo ser honradas sino especialmente parecerlo (como a la mujer del César).

Las grandes empresas sufren una pesada (y frecuentemente injusta) presunción de culpabilidad que les mueve a buscar diversas alternativas que refuercen y limpien su imagen corporativa ante la sociedad. Las principales vías utilizadas en la actualidad para afrontar las obligaciones de RSC en esta vertiente social son:

- las listas de empresas socialmente responsables;
- los índices de sostenibilidad;
- el establecimiento de códigos de conducta;
- la adhesión o ratificación a declaraciones/normas internacionales;
- la emisión de informes sociales que buscan incrementar la transparencia de las actuaciones en gestión de recursos humanos;
- la certificación del respeto a determinadas normas de gestión ética de recursos humanos de manera que se consigue la acreditación de cumplimiento de forma parecida a las ya tradicionales normas de calidad o medioambientales (como las ISO 9000 ó 14000).



#### 3.1. LISTAS DE EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

Las listas de empresas socialmente responsables, surgidas en los años ochenta en Estados Unidos y extendidas por todo el mundo en los últimos años, pretenden distinguir a las empresas con mejores prácticas éticas y sociales. Entre las más conocidas podemos citar las listas norteamericanas de la revista FORTUNE que es elaborada con los votos de sus lectores sobre las 10 empresas más admiradas y "The 100 Best Corporate Citizens" que tiene una mayor orientación a los esfuerzos en creación de empleo de las empresas y excelencia en las relaciones laborales.

Entre las ventajas de este instrumento podemos destacar el amplio eco en la opinión pública que tiene la publicación periódica de estas listas de empresas. En cambio, pensamos que la inclusión de unas u otras empresas está más relacionado con la notoriedad de las empresas que con sus prácticas sociales, así generalmente sólo tienen acceso a estas listas empresas de mayor tamaño, las que tienen un mayor presupuesto publicitario, siendo muy difícil que una empresa pequeña o mediana llegue a ser incluida.

## ALTERNATIVAS DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuadro 2. Líderes de reputación 2004 en España

EMPRESA	PUNTUACIÓN	REF	CPS	CCCL	ERSC	DGPI	IID
El Corte Inglés	10.000	1º	2º	3º			
Inditex	9.165		3º		2º	1º	
Telefónica	8.264		3º			1º	2º
Repsol YPF	7.252		2º			1º	3º
BBVA	6.757			3º	2º	1º	
BSCH	6.268				3º	1º	2º
La Caixa	5.276		1º	2º	3º		
Bco.Popular	5.078		3º	1º	2º		
Endesa	4.993			3º	1º	2º	
Iberia	4.983				2º	1º	3º

(REF=Resultados Económico-Financieros. CPS= Calidad Productos-Servicios. CCCL= Cultura corporativa y calidad laboral. ERSC= Ética y RSC corporativa. DGPI= Dimensión global y presencia internacional. IID= Innovación, investigación y desarrollo). Fuente: Merco 2004.

74

En España se elabora, desde hace un lustro, el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOC), mediante una encuesta a los directivos (de compañías que facturan más de 45 millones de euros) y el estudio de distintas variables de gestión entre las que se incluyen la cultura corporativa, calidad laboral, ética y RSC.

### 3.2. ÍNDICES DE SOSTENIBILIDAD

Estos índices se caracterizan porque para llegar a ser constituyentes, las empresas han de acreditar determinadas prácticas en el ámbito de la RSC decididas por el proveedor del índice.

Los dos índices que han tenido más impacto mediático son el Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI World) y el FTSE4Good<sup>8</sup>, lanzados por dos reputados proveedores de índices, Dow Jones y FTSE (Financial Times Stock Exchange), respectivamente.

El Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI World), que pretende orientar a los inversores de mayor sensibilidad hacia el desarrollo sostenible y las prácticas sociales<sup>9</sup>, tiene como criterios sociales los siguientes:

- Ciudadanía Corporativa;
- Compromiso con sus Grupos de Interés;
- Prácticas Laborales;
- Desarrollo del Capital Humano;
- Aprendizaje Organizacional;
- Informe Social
- Atracción y Conservación de Trabajadores Cualificados;

FERNANDO J. FUENTES GARCÍA, JULIA NÚÑEZ TABALES, RICARDO VEROZ HERRADÓN

- Estándares para Proveedores;
- Criterios específicos para cada Industria.

### 3.3. EL ESTABLECIMIENTO DE CÓDIGOS DE CONDUCTA

Un código de conducta pretende ser la guía básica de referencia para los directivos en sus actuaciones diarias. Está destinado a conectar la misión y valores organizativos con el comportamiento cotidiano. Además, si está bien elaborado, proporciona guías claras de actuación que complementan las normas y políticas de las diferentes áreas de la empresa.

Los códigos de conducta son explicitados y comunicados internamente, así como externamente para dar a conocer a clientes y sociedad en general cuáles son las pautas de actuación que puede incluir la política de recursos humanos (salarios, carrera profesional, conciliación de trabajo y vida familiar, libertad sindical, seguridad y salud laboral, etc.).

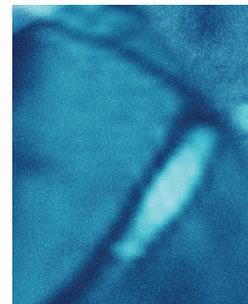
Los códigos de conducta son fáciles de emplear y contribuyen a mejorar la imagen de las organizaciones siendo muy utilizados actualmente. El mayor o menor alcance de los compromisos son fijados por la propia dirección de la empresa. La principal limitación de este instrumento es el escaso control que desde el exterior de la empresa se puede ejercer sobre su cumplimiento efectivo.

### 3.4. LA ADHESIÓN O RATIFICACIÓN A DECLARACIONES/NORMAS INTERNACIONALES.

Consiste en la ratificación voluntaria por parte de las empresas del compromiso de cumplimiento de determinados acuerdos, declaraciones o normas elaborados por instituciones u ONGs. Como ejemplos podemos citar:

- *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. Fue lanzado en 1999 por el secretario general de Naciones Unidas Kofi Annan con nueve principios voluntarios en áreas de derechos humanos, trabajo y medio ambiente, a los que posteriormente se añadió, en junio de 2004, un décimo principio en relación con la lucha contra la corrupción (véase cuadro 3).

Por lo que respecta a las empresas españolas, la primera empresa en adherirse a este programa de Naciones Unidas fue Inditex que en octubre de 2001 anunció públicamente la firma del pacto. Durante el transcurso de un acto celebrado en abril de 2002, organizado por la Fundación Rafael del Pino y que contaba con la presencia del propio Secretario General de Naciones Unidas, se produjo una adhesión masiva de empresas españolas al Pacto Mundial. Posteriormente, dentro de ese mismo ejercicio, se constituyó por parte de las empresas firmantes españolas un comité de seguimiento de este programa, la denominada Mesa Cuadrada en la que también se encuentran integradas diversas organizaciones sociales. En abril de 2005 eran ya 211 las empresas españolas firmantes del Pacto Mundial de las



## ALTERNATIVAS DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Naciones Unidas.

- *Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. Son recomendaciones hechas por los gobiernos a las empresas. Concretamente, en materia de empleo y relaciones laborales las empresas deberán:

- Respetar el derecho de los trabajadores a ser representados por sindicatos u otros representantes legítimos, contribuir a la abolición efectiva del trabajo infantil y a la eliminación de toda clase de trabajo forzado u obligatorio y no discriminar a los trabajadores a menos que las prácticas selectivas favorezcan las políticas públicas que promuevan una mayor igualdad de oportunidades laborales;
- Proporcionar a los representantes de los trabajadores los medios y la información que necesiten para la consecución de convenios colectivos eficaces y promover la cooperación entre las empresas y los trabajadores;
- Comunicar a los trabajadores y a sus representantes la información que les permita hacerse una idea exacta de los resultados de la entidad;
- Respetar unas normas que no sean menos favorables que las respetadas por empresas comparables del país de acogida y adoptar las medidas que garanticen la salud y la seguridad en el trabajo;
- Emplear en sus actividades, en tan amplia medida como sea factible, a personal local y proporcionar formación para mejorar los niveles de cualificación;
- Notificar a los representantes de los trabajadores y a las autoridades públicas competentes todos aquellos cambios en las actividades que puedan tener efectos significativos sobre los medios de subsistencia de los trabajadores y colaborar con éstos para atenuar los efectos adversos;
- No amenazar con el traslado fuera del país de la totalidad o de una

76

Cuadro 3. Principios del Pacto Mundial

ÁMBITO	PRINCIPIOS
Derechos humanos	1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional. 2. Evitar verse involucradas en abusos de los derechos humanos
Normas laborales	3. Respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo al derecho a la negociación colectiva. 4. La eliminación de todas formas de trabajo forzoso y obligatorio. 5. La abolición efectiva del trabajo infantil. 6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.
Medio ambiente	7. Apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto a los problemas ambientales. 8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental. 9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente
Lucha contra la corrupción	10. Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Fuente: Naciones Unidas (2005).

FERNANDO J. FUENTES GARCÍA, JULIA NÚÑEZ TABALES, RICARDO VEROZ HERRADÓN

parte de una unidad de explotación ni con el traslado a otros países de los trabajadores con el fin de influir injustamente en negociaciones o de obstaculizar el ejercicio del derecho a organizarse;

- Permitir a los representantes de los trabajadores negociar acerca de cuestiones relacionadas con convenios colectivos y consultar con representantes patronales para adoptar decisiones respecto a estas cuestiones.

- *Libro verde*. Documento cuyo objetivo era suscitar un amplio debate sobre la contribución de la UE al fomento de la responsabilidad social de las empresas a escala europea e internacional. Con ello se daba respuesta al llamamiento que se hacía en el Consejo Europeo de Lisboa, en que se instaba a las empresas a la búsqueda de prácticas socialmente responsables, retomado posteriormente en las cumbres europeas de Niza, Estocolmo y Gotemburgo.

En el ámbito de la gestión de recursos humanos en el Libro Verde se propone a las empresas :

- Medidas que incluyan el aprendizaje permanente, la responsabilización de los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, 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.
- Prácticas responsables de contratación que faciliten la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas.
- Recomendaciones sobre el papel que deben desempeñar las empresas en relación al aprendizaje permanente.

Al igual que en los anteriores instrumentos presenta la ventaja de resultar muy fácil la adhesión a normas pero resulta difícil el control efectivo del cumplimiento por los afectados o interesados (stakeholders).

### 3.5. EMISIÓN DE INFORMES SOCIALES

En los últimos años un número creciente de empresas presenta junto al informe económico-financiero un informe o balance social de sus actuaciones donde se detallan de forma cuantitativa y cualitativa las acciones sociales de las empresas. Habitualmente las páginas web de las empresas recogen esta información. En un principio cada empresa ha elaborado estos informes a su manera decidiendo qué datos incluir y cuáles omitir. Para paliar este problema surgieron las directrices internacionales GRI (Global Reporting Initiative), una guía para la elaboración de memo-



## ALTERNATIVAS DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

rias de sostenibilidad social con una cierta uniformidad de criterios, mediante la inclusión de una serie de indicadores, que faciliten la transparencia y comparabilidad entre las memorias de unas y otras empresas<sup>10</sup>. Elaborar las memorias bajo esta norma supone un plus de credibilidad a la información que se presente.

Por lo que respecta a los indicadores de prácticas laborales y derechos humanos, aspectos estrechamente relacionados entre sí en estas directrices, éstos se basan en la declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT y en las Directrices para las empresas multinacionales de la OCDE. Así, en esta materia los indicadores propuestos son los siguientes:

-Empleo: desglose del colectivo de trabajadores por regiones/países, tipo de contratación, modalidad de contrato, indicación de la fuerza de trabajo contratada conjuntamente con otros empleadores y creación de empleo neta. Adicionalmente, prestaciones sociales a los empleados no exigidas por ley (por ejemplo, ayudas asociadas a la sanidad, la invalidez, la maternidad, la educación y la jubilación).

-Relaciones empresa/trabajadores: porcentaje de empleados representados por organizaciones sindicales independientes, porcentaje de empleados incluidos en convenios colectivos y políticas con los trabajadores en casos de cambios en la organización. De forma adicional, disposiciones

78

**Cuadro 4. Empresas españolas que elaboran informe social/memoria de sostenibilidad siguiendo el modelo GRI (datos disponibles a abril 2005)**

Abertis	Grupo Ferrovial
AGBAR	Grupo Santander
Alta Velocidad RENFE	Harineras Villamayor
As. Española Contabilidad y Admón de Empresas (AECA)	Hospital Universitario Virgen de las Nieves
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A.	Iberdrola
BASF Española	Iberia
Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK)	Indra
Bodega Pirineos	Industria de Diseño Textil SA (Inditex)
Caixa Galicia	Larcovi
Cementos Rezola-S. Financiera y Minera, SA(FYM)	MP Corporación Industrial
Cercanías RENFE	Red Eléctrica de España
CESPA	Renfe
Contratas y Obras Empresa Constructora S.A.	Repsol YPF
DKV Seguros	Telefónica de España
EMASESA. Aguas de Sevilla	Telefónica Investigación y Desarrollo
ENDESA	Telefónica Móviles España
Ericsson España S.A.	Telefónica Publicidad e Información, S.A. (TPI)
FCC Construcción	Telefónica S.A.
FREMAP	Unión Fenosa
Gas Natural Group	Vodafone España S.A.
Grupo Eroski	

Fuente: <http://www.globalreporting.org>

sobre la representación formal de los trabajadores en la toma de decisiones o la gestión.

-Salud y seguridad: métodos de registro y notificación de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, comisiones sobre salud y seguridad, tasas de absentismo y accidentes laborales y descripción de programas sobre el VIH/SIDA. Como indicadores adicionales, datos que certifiquen el cumplimiento de las recomendaciones de la OIT relativas a los sistemas de gestión de la salud en el trabajo y descripción de los acuerdos formales con sindicatos en esta materia.

-Formación y educación: promedio de horas de formación al año. Adicionalmente, descripción de los procedimientos que fomentan la contratación continua de empleados y gestionan los programas de jubilación.

-Diversidad y oportunidad: descripción de políticas y programas de igualdad de oportunidades y composición, atendiendo a la proporción entre sexos y otros indicadores de diversidad, de los departamentos superiores de gestión y gobierno corporativo.

-Estrategia y gestión en torno a los derechos humanos.

-No discriminación: programas para evitar todo tipo de discriminación en las operaciones.

-Libertad de asociación y negociación colectiva.

-Trabajo infantil.

-Trabajo forzoso y obligatorio.

-Medidas disciplinarias.

-Medidas de seguridad.

-Derechos de los indígenas.

En España son ya 41 las empresas que han presentado memorias sociales siguiendo el modelo GRI (cuadro 4).

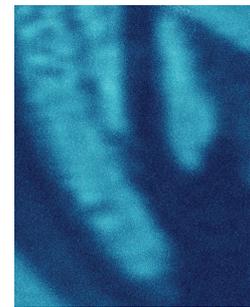
### 3.6. CERTIFICADOS DE ACREDITACIÓN DE NORMAS

Todos los instrumentos anteriores presentan el inconveniente de permitir un escaso control por parte de los stakeholders, además han sido calificados de voluntaristas. La única herramienta que permite reducir tales críticas es la revisión por parte de entidades de certificación independiente de las actuaciones de las empresas. Como ejemplos citaremos:

- La norma AccountAbility 1000 (AA1000) que pretende garantizar la calidad de las rendiciones de cuentas, evaluaciones y divulgación de aspectos sociales y éticos de gestión mediante la verificación de la información por entidad certificadora;

- La norma SA8000, también certificable, y que por su especialización en los aspectos sociolaborales será abordada en el siguiente apartado;

- La norma EFR© de empresa familiarmente responsable creada por el IESE para certificar a aquellas empresas que facilitan la conciliación de vida



## ALTERNATIVAS DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

laboral y familiar de los empleados<sup>11</sup>;

- Finalmente está en fase de desarrollo una norma ISO de RSC que se prevé finalizar antes de 2007.

### 4. NORMA SA8000: UN EJEMPLO DE NORMA ESPECÍFICA DE CERTIFICACIÓN DE RSC EN RRHH

#### 4.1. ORIGEN Y CONTENIDO

La norma SA8000 surgió en 1997 en Estados Unidos con la misión de "mejorar las condiciones de trabajo a nivel mundial". Se elaboró por un grupo de expertos reunido por la Agencia de Acreditación de Consejo sobre Prioridades Económicas (Council on Economic Priorities Accreditation Agency, CEPAA) compuesto por individuos de organizaciones que representaban a diversas partes interesadas (sindicatos, fabricantes, minoristas, organismos académicos, ONGs y empresas de consultoría y certificación). En 1998 se fundó Social Accountability International (SAI) para dirigir la implementación de SA8000. Aunque es todavía pronto para que la norma SA8000 sea lo suficientemente conocida, exigida y valorada, sin duda normas como ésta u otras de contenidos similares se acabarán imponiendo y generalizando en las organizaciones de la misma manera y acaso con mayor celeridad que las normas de calidad se han ido imponiendo.

Los elementos que intervienen en la certificación de la norma SA8000 son:

- Un sujeto activo, que será un certificador, que realiza un trabajo externo de comprobación. Es necesario que el sujeto activo sea un experto en la

80

Cuadro 5. **Requisitos de responsabilidad social de la norma SA8000**

#### Trabajo infantil

- 1.1** La empresa promete no emplear trabajo infantil.
- 1.2** La empresa proveerá educación para los menores que se encuentran trabajando por debajo de la edad mínima legal para el trabajo.
- 1.3** La empresa asegura que ningún trabajador en edad escolar trabaje durante horas de clase o que las horas acumuladas que se dediquen al trabajo, la escuela, y el transporte no excedan de 10 horas diarias.
- 1.4** Los niños no serán expuestos a condiciones que pongan en riesgo su salud ni su seguridad.

#### Trabajo forzoso o trabajo contratado bajo amenaza de fuerza

- 2.1** La empresa no contratará ni apoyará el uso de trabajo forzoso o contratado bajo amenaza; ni permitirá que ningún trabajador este obligado a "depositar" dinero o entregar sus documentos de identidad como condición para ser contratado.

#### Salud y seguridad

- 3.1** La empresa proveerá un ambiente laboral seguro y saludable.
- 3.2** Un gerente debe ser designado como encargado de la salud y seguridad.
- 3.3** Se proveerá capacitación en seguridad regularmente.
- 3.4** La empresa se compromete a tomar una posición proactiva con el fin de resolver potenciales problemas de salud y seguridad.
- 3.5** La empresa proveerá servicios higiénicos en condiciones limpias y proveerá agua potable.
- 3.6** Los dormitorios, en el caso de que se provean, deberán estar en condiciones limpias.

#### Libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva

- 4.1** La empresa se compromete a respetar los sindicatos y el derecho de los trabajadores a la negociación colectiva
- 4.2** En el caso de que los sindicatos o la negociación colectiva

FERNANDO J. FUENTES GARCÍA, JULIA NÚÑEZ TABALES, RICARDO VEROZ HERRADÓN

norma y llegue a conocer en profundidad la empresa que tiene que analizar.

- Existe un sujeto pasivo, que es la organización, de tipo empresarial o no, que utiliza mano de obra directa o indirectamente (mediante la externalización de procesos) y que desea conseguir el certificado de la norma SA8000.

- Otro requisito indispensable es que el experto base su trabajo en pruebas que revelen una evidencia suficiente. No se puede revisar a distancia sin conocer a fondo los hechos o tareas que se juzgan.

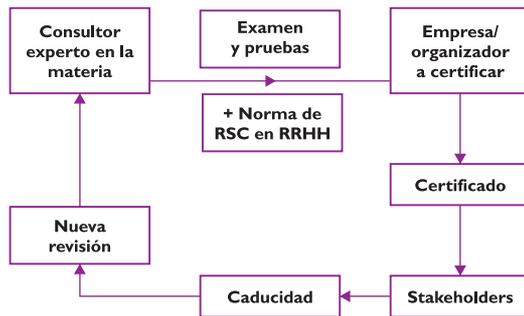
- Además se ha de emitir un documento que resume la opinión del experto y del que éste es responsable. En caso de que se conceda la certificación ésta tiene un plazo de validez, transcurrido el cuál se ha de volver a someter a nuevos trabajos de revisión.

- Por último, el informe se dirige a unos sujetos interesados en conocer que la empresa cumple/no cumple los requisitos de la norma SA8000 (estos sujetos son los clientes, propietarios de la empresa, empleados, autoridades públicas, etc.).

El punto de partida de la norma SA8000 es que la empresa a acreditar debe "cumplir con la legislación nacional y cualquier otro derecho aplicable" y "respetar los principios establecidos en los siguientes instrumentos

**Figura 1**

Certificación de una norma de responsabilidad social en RRHH.



Fuente: elaboración propia.

se encuentren legalmente restringidos, la empresa se compromete a facilitar otras formas paralelas de libre asociación.

**4.3** La empresa se compromete a asegurar que no haya discriminación contra los representantes sindicales, y que éstos tengan acceso a los miembros de los sindicatos.

#### Igualdad y no discriminación

**5.1** La empresa se compromete a no ejercer ni apoyar prácticas discriminatorias.

**5.2** No habrá interferencia con los derechos individuales. Por ejemplo, respetará las creencias religiosas.

**5.3** No se permitirá ni apoyará ninguna forma de hostigamiento hacia los trabajadores.

#### Prácticas disciplinarias

**6.1** La empresa no practicará ni apoyará el uso de violencia o coerción física o psicológica, ni el abuso verbal.

**6.2** Prohibición de castigos físicos.

**6.3** Compromiso de no practicar deducciones salariales arbitrarias, por ejemplo, por causa de enfermedad o por no trabajar horas extras.

**6.4** No amenaza de despido o de daño personal.

#### Jornada de trabajo

**7.1** La empresa cumplirá con la legislación nacional y las normas sectoriales sobre la jornada laboral. Máximo legal de hasta 48 horas semanales. Por lo menos un día de descanso semanalmente.

**7.2** Se compromete a asegurar que las horas extras: Serán pagadas con una sobretasa. No deben de exceder de más de 12 horas semanales. No se exigirán de forma regular:

#### Remuneraciones

**8.1** El salario debe de cumplir con los requerimientos legales y ser suficiente para cubrir las "necesidades básicas" y algún ingreso complementario.

**8.2** El salario no deberá ser retenido por motivos disciplinarios, y deberá ser detallado y presentado de una forma que sea comprensible para el trabajador y pagado en efectivo o mediante un cheque o depósito bancario.

**8.3** La empresa se compromete a evitar falsos arreglos con el fin de evitar cumplir con las obligaciones laborales.

## ALTERNATIVAS DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

internacionales", en concreto:

- Convenios de la OIT 29 y 105 (Trabajos forzados y esclavitud)
  - Convenio 87 de la OIT (Libertad de asociación)
  - Convenio 98 de la OIT (Derecho de negociación colectiva)
  - Convenios 100 y 111 de la OIT (Igualdad de remuneración para hombres y mujeres que realizan trabajos de igual valor, Discriminación)
  - Convenio 135 de la OIT (Convenio sobre Representantes de los Trabajadores)
  - Convenio 138 y Recomendación 146 de la OIT (Edad mínima y recomendación)
  - Convenio 155 y Recomendación 164 de la OIT (Seguridad y Salud en el trabajo)
  - Convenio 159 de la OIT (Rehabilitación vocacional y empleo / Personas discapacitadas)
  - Convenio 177 de la OIT (Trabajo doméstico)
  - Declaración Universal de los Derechos Humanos
  - Convenio de las Naciones Unidas sobre los derechos de los niños
- La norma SA8000 establece, en consecuencia, unos requisitos de

82

Cuadro 6. **Comparación de la Norma SA8000 con otros instrumentos de RSC**

	APEC	CAUX PRINCIPLES	GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)	GLOBAL SULLIVAN PRINCIPLES	OCDE
Transparencia	x	x	x	x	x
Colaboración con partes interesadas	x	x	x	x	x
Comunicación del estándar			x	x	x
Información sobre Impacto Ambiental			x		x
Información sobre Derechos Humanos			x		
Verificación de la comunicación			x		x
Verificación por certificadoras independientes					
El estándar se aplica a empresas relacionadas		x		x	x

Fuente: Business for Social Responsibility.

Responsabilidad Social a verificar (especificando las normas mínimas sobre derechos laborales básicos, seguridad e higiene, niveles de remuneración, etc.). Está formada por 8 cláusulas relacionadas con los derechos laborales básicos y el bienestar del trabajador (trabajo infantil, trabajos forzados, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, no discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo y compensación)

FERNANDO J. FUENTES GARCÍA, JULIA NÚÑEZ TABALES, RICARDO VEROZ HERRADÓN

En la propia norma SA8000 se indica que admite tres formas de uso:

- primera, como referencia útil en auditorías internas a la propia organización;
- segunda, cuando la empresa es auditada por otra empresa relacionada (cliente, matriz...) a fin de comprobar el cumplimiento de los requisitos de una norma elegida por la empresa relacionada, por ejemplo un minorista de confección puede auditar a las empresas que realizan la fabricación de las prendas que le suministra respecto a los requisitos de la norma SA8000.
- tercera, cuando la empresa es auditada frente a los requisitos de una norma por alguna organización externa independiente que no es un cliente directo, ni proveedor, la auditoría será realizada por un organismo de certificación, una empresa especializada en auditorías financieras, o una ONG, siempre que haya sido acreditada por CEPAA para realizar estas auditorías.

Como en otras normas, sólo las evaluaciones externas sirven para lograr la certificación y la conformidad de la actuación de la empresa respecto a los requisitos de la norma SA8000. El reconocimiento se formaliza con la

*El número de empresas certificadas con la norma SA8000 se extiende a 429 empresas de 39 países y afecta a 266.897 trabajadores*

PRINCIPLES GLOBAL CORPORATE RESPONSAB.	SOCIAL ACCOUNTABILITYS A8000	PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS
x	x	x
x		
x	x	x
x		
	x	
x	x	x
	x	
x	x	x

entrega de un certificado y el permiso de utilizar la marca del certificado en los documentos de la empresa (lo que está sometido a ciertas condiciones especificadas por CEPAA). Al igual que en otras certificaciones se exige la renovación periódica de la acreditación.

Según se aprecia en el cuadro 6 la norma SA8000 es uno de los instrumentos más

completos de cumplimiento de RSC y el instrumento más específico en relación con las buenas prácticas de gestión de RRHH.

**4.2. GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LA NORMA SA8000.**

En la actualidad el número de empresas certificadas con la norma SA8000 es aún modesto, sólo se extiende a 429 empresas, de 39 países alcanzando a 266.897 trabajadores<sup>12</sup>. Por países, destaca Italia con el mayor número

ALTERNATIVAS DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ro de empresas certificadas (109) y de trabajadores vinculados (52.499), le siguen en importancia Brasil, India y China. Hasta ahora sólo han sido certificadas 8 empresas españolas que dan trabajo a 3.340 empleados<sup>13</sup>.

Según se aprecia en la figura 2 el grupo más importante de empresas certificadas incluye a empresas medianas (el 60% tienen entre 51 y 1.000 empleados) pertenecientes a sectores industriales (especialmente confección y textil, química y cosmética).

4.3. LAS VENTAJAS Y LOS BENEFICIARIOS DE LA NORMA

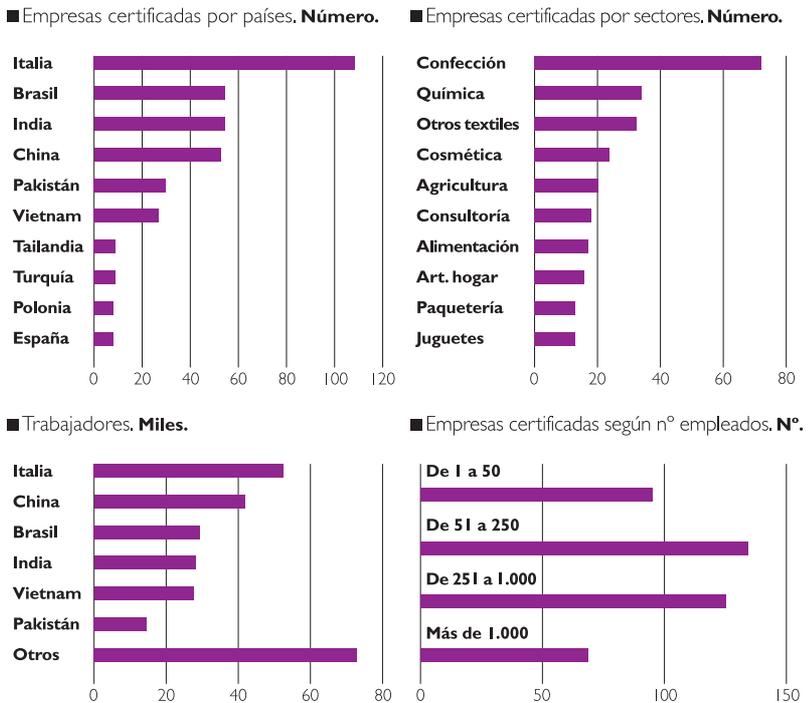
En nuestra opinión la fijación y generalización de estándares como la norma SA8000 o similares presenta ventajas indudables para trabajadores pero también para las empresas extendiéndose ciertos beneficios incluso a los consumidores.

En primer lugar resultan beneficiados los trabajadores de los países emergentes, pues podrían ver mejoradas sus condiciones de trabajo y remuneración de forma notable y dignificada su situación. También, los trabajadores de los países industrializados del primer mundo resultarían favorecidos pues las normas establecerían una merma en los atractivos de los procesos de deslocalización empresarial (pensamos que es un fenómeno irremediable

84

Figura 2

Implantación de la norma SA8000 (septiembre de 2004).

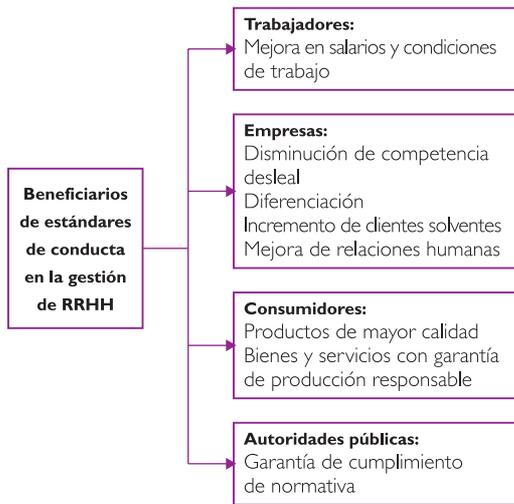


Fuente: www.cepaa.org y elaboración propia.

FERNANDO J. FUENTES GARCÍA, JULIA NÚÑEZ TABALES, RICARDO VEROZ HERRADÓN

#### Figura 4

Ventajas de la implantación y generalización de estándares de conducta en la gestión de RRHH.



Fuente: elaboración propia.

empresas se beneficiarían de otras ventajas: si los estándares elevan los salarios a niveles dignos se está generando una elevación del poder adquisitivo de los trabajadores lo que permitiría incrementar la demanda solvente en los países del Tercer Mundo. Por supuesto, las organizaciones que implanten la norma incrementan las posibilidades de retener y motivar a los mejores trabajadores e incrementarían sus ventas ante la diferenciación que supone mejorar su imagen.

Finalmente se derivan también beneficios para los clientes, creemos que consumirían productos algo más caros pero producidos con mayor transparencia y muy probablemente con una mayor calidad al ser fabricados en mejores condiciones y con mano de obra más motivada y satisfecha.

#### 4.4. LAS LIMITACIONES AL DESARROLLO DE LA NORMA

Nieto y Fernández (2004) se preguntan si las prácticas de RSC, entre las que pueden encuadrarse normas como la SA8000, serán una moda directiva<sup>14</sup> más, con su ciclo de crecimiento-saturación, para pasar a su declive y desaparición como muchas otras prácticas empresariales. Opinan que la imagen positiva que transmite la RSC a los grupos de interés en la empresa justifican la perdurabilidad en el tiempo de estas prácticas.

La implantación de normas de conducta en la gestión de RRHH tropieza con varias dificultades: desde el aún escaso conocimiento de la norma, a la escasez de empresas certificadoras, su coste y el control:

- En primer lugar creemos que aún no son suficientemente conocidas las normas de gestión de RRHH (ni siquiera es muy conocida la norma

pero que al menos se ralentizaría o salvaría algunos de los sectores menos intensivos en mano de obra).

También las empresas obtienen ventajas, aunque a priori padecerían un cierto encarecimiento de los costes, pues la generalización de los estándares acercaría éstos dificultando el dumping social, la competencia desleal basada en el abuso de las condiciones de trabajo. Por otra parte, las

## ALTERNATIVAS DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SA8000) por lo que las empresas no sólo tienen que realizar el esfuerzo de adaptarse a sus requisitos sino que también tienen que comunicar a sus clientes y sociedad las ventajas y compromisos que supone tal norma.

- En segundo lugar pensamos que todavía existen pocas empresas preparadas para realizar estos trabajos de revisión con el adecuado rigor y calidad. Se trata de una actividad que requiere una alta especialización y un elevado número de horas de trabajo para poder comprobar la aplicación de las normas.

- El tercer inconveniente disuasorio es el coste de implantación y los honorarios de las empresas responsables de la acreditación, que para colmo deberá ser renovada periódicamente. Inevitablemente, la acreditación debe ser muy costosa en muchas empresas que actúan en varios continentes y aún mayor en las de menor integración de procesos productivos.

- El control de los trabajos de las firmas consultoras es otra de las dificultades. La situación de que es la empresa revisada quien paga los trabajos puede viciar la opinión de los auditores de las normas. Es evidente el peligro de que los controladores actúen bajo presión y que firmas de consultoría sin escrúpulos se lancen al pingüe negocio de la "venta" de certificados de buenas prácticas de recursos humanos sin haber realizado un trabajo concienzudo.

Pensamos que aún queda un largo camino hasta que los estándares de conducta de RRHH sean valorados y exigidos por la ciudadanía y que sólo servirán si tal camino se recorre con rigor y seriedad. En caso de que se produzca un excesivo apresuramiento y que se abuse otorgando certificaciones injustificadamente se perdería la credibilidad y las inmensas posibilidades que estas normas pueden tener en la dignificación del trabajo humano.

### 5. CONCLUSIONES

La Responsabilidad Social parece ganar en importancia internacional, convirtiéndose en un recurso intangible tanto o más trascendente que el resto de los activos de una organización. Su aplicación resulta particularmente beneficiosa en aquellas empresas integradas en el circuito de la producción y el comercio global.

Resulta indispensable difundir los instrumentos de aplicación de la RSC entre todos los actores involucrados, y promover la participación de éstos en su aplicación

En este trabajo se han comentado diversas respuestas empresariales a las nuevas demandas sociales de sus grupos de interés mediante acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en relación a sus prácticas de recursos humanos.

Se aprecia una demanda creciente de información del funcionamiento y efectos de la gestión empresarial que obliga a incrementar la transparencia



FERNANDO J. FUENTES GARCÍA, JULIA NÚÑEZ TABALES, RICARDO VEROZ HERRADÓN

Cuadro 7. **Herramientas de utilizadas en RSC en relación a prácticas de RRHH**

HERRAMIENTA	VENTAJAS	INCONVENIENTES	IMPLANTACIÓN	CONTROL EXTERNO
<b>Listas de empresas socialmente responsables</b>	Coste nulo Imagen	Sólo accesible a grandes empresas	Restringida a las mayores empresas	Intermedio
<b>Índices de Sostenibilidad</b>	Notoriedad	Sólo accesible a grandes empresas	Restringida a las mayores empresas y excluidas empresas de determinados sectores	Intermedio
<b>Códigos de conducta</b>	Coste reducido Fácil implantación Flexibilidad	Difícil control de cumplimiento efectivo	Muy utilizada	Muy escaso
<b>Ratificación de normas</b>	Coste reducido Fácil implantación	Difícil control de cumplimiento efectivo	Reducida	Reducido
<b>Memorias sociales</b>	Coste moderado	Información parcial <sup>15</sup>	Bastante utilizada	Reducido
<b>Certificación externa de norma</b>	Máxima garantía de "buenas prácticas"	Coste de certificación Escaso conocimiento	Muy escasamente utilizada	Máximo

Fuente: Elaboración propia.

87

adoptando estrategias de comunicación que demuestren que no sólo la empresa, sino incluso sus proveedores y subcontratistas son respetuosos con su personal.

Como conclusión hemos elaborado el cuadro-resumen 7 que recoge las diferentes formas de dar a conocer y/o demostrar las buenas prácticas en gestión de recursos humanos, sus principales ventajas e inconvenientes y grado de implantación.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABRAHAMSON, E. (1996). "Management fashion", *Academy of Management Review*, vol 21, n°1, pp. 254-285.
- ABRAHAMSON, E. y FAIRCHILD, G. (1999). "Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes" *Administrative Science Quarterly*, 44, pp.708-740.
- BIGNE, E, CHUMPITAZ, R, ANDREU, L. y SWAEN, V. (2005), "Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural", *Universia Business Review*, n°5: 14-27.
- BOLLAIN PASTOR, J., (2001), "Certificación de la gestión ética: Norma SA8000", II Congreso Gallego de Calidad, Santiago de Compostela.
- CARSON, P. P., LANIER, P.A., CARSON, K.D., y GUIDRY, B.N.(2000)."Clearing a path through the management fashion jungle: Some preliminary trailblazing", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°6 pp. 1143-1158.
- CHINCHILLA, N., LEÓN, C. y TARRÉS, J.B. (2004), "Ser empresa familiarmente responsable (EFR®), la primera responsabilidad corporativa, en: Club de Excelencia en Sostenibilidad (2004), *Manual de la Empresa Responsable*, ed. Cinco Días,

## ALTERNATIVAS DE CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Madrid, pp. 193-207.

CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (2004), Manual de la Empresa Responsable, ed. Cinco Días, Madrid.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas. Com (2001)

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2002). Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas. Una contribución empresarial al desarrollo sostenible. Bruselas. Com (2002)

ENNACEUR, M. (2001), "Les nouvelles Voies de l'Audit Social", X Universite de l'Ete de l'I.A.S., Toulouse.

FORSGREN, M. (2002) "Are the Multinational Firms Good or Bad?", en Havila, V.; Forsgren, M; Hakansson, H.: Critical Perspectives on Internacionalisation. Pergamon.

FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO (2004), Anuario sobre Responsabilidad Corporativa en España 2003, Fundación Avinia, Madrid.

FUNDACIÓN ENTORNO (2002). Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa. Madrid.

GALBRAITH, J.K. (1967), The New Industrial State, Houghton Mifflin, Boston.

JIMÉNEZ, D. (2001), "¿Por qué sólo cuesta " Todo a 100 """, El Mundo, edición 13 de mayo de 2001: pp: 10-11.

MUÑOZ GUARASA, M. (2002) "Deslocalización sectorial de la inversión directa extranjera en España", Boletín ICE, nº 2744, pp. 19-31.

NACIONES UNIDAS (2001), El pacto mundial, Nueva York, Oficina del pacto mundial, Naciones Unidas, acceso libre en: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

NAVARRO, I., (2004), "Good bye Spain", Magazine ABC, edición 10 de octubre de 2004.

NIETO ANTOLÍN, M. y FERNÁNDEZ GAGO, R. (2004), "Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en management", Universia Business Review, nº1: 28-39.

OCDE, Directrices para empresas multinacionales, acceso libre en: [www.mcx.es](http://www.mcx.es)

PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. (2003), "La filantropía empresarial como ventaja competitiva", Harvard Deusto Business Review, nº 112: 6-31

RICART, J.R., RODRÍGUEZ, M.A. y SÁNCHEZ, P. (2004), "Inversión socialmente responsable", en CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (2004), Manual de la Empresa Responsable, ed. Cinco Días, Madrid, pp.129-159.

1. Autor de contacto: Universidad de Córdoba; Facultad de Ciencias del Trabajo; C/ Adarve, 30; 14071 Córdoba (ESPAÑA)

2. En el trabajo de Nieto Antolín y Fernández Gago (2004) encontramos una revisión teórica sobre la RSC como una de las más recientes innovaciones en management. La duda, que sólo podrá resolverse con el transcurso del tiempo, es si se trata de una práctica que se consolidará o se tratará de una moda directiva pasajera.

3. Véase en este sentido el análisis de de Bigné y col. (2005) sobre la percepción que la RSC tiene en diferentes países.

4. La deslocalización ha sido definida como el traslado de actividades productivas desde países industrializados a países en desarrollo caracterizados por poseer niveles sensiblemente inferiores a su renta per cápita y, por consiguiente, en el salario medio de la población empleada (Muñoz Guarasa: 2002). Existen dos formas de deslocalización:

internalizada.- cuando la producción está en manos de una empresa filial de otro país; se trata de una "deslocalización intraempresarial" que también se denomina cautiva. Así, pues, se crearían filiales de la empresa propia en el extranjero;

externalizada.- la producción se subcontrata a otra empresa extranjera, se denomina también "deslocalización subcontratada" o outsourcing.

5. La ampliación de la UE en 2004 ha acelerado el proceso de deslocalización.

6. Véanse los artículos publicados en prensa como el de Jiménez (2001) o Navarro (2004).

7. Como ya advirtió Galbraith (1967) ni siquiera los propietarios tienen poder de controlar estas actuaciones empresariales, son los directivos, la tecnoestructura quien actúa con impunidad y sin el menor escrúpulo en las grandes organizaciones. Véase en este sentido el trabajo de Forsgren (2002).

8. Hay un acceso libre a estos índices: Dow Jones: [www.sustainability-index.com](http://www.sustainability-index.com): Índices de Sostenibilidad. FTSE4 Good: [www.ftse.com](http://www.ftse.com): Índices de Sostenibilidad FTSE4Good

9. Véase la aportación de Ricart, Rodríguez y Sánchez (2004) que analiza la evolución del crecimiento de la aceptación de estos índices en EEUU y Europa. Según estos autores en España la ISR (Inversión Socialmente Responsable) tiene aún poco desarrollo por lo que no se publican índices y se comercializa un número reducido de fondos de inversión con tal carácter.

10. En la dirección <http://www.globalreporting.org> puede consultarse la información a incluir en la memoria de acuerdo con esta norma.

11. En el trabajo de Chinchilla, León y Tarrés (2004) se recogen los principios de esta acreditación nacida muy recientemente.

12. Según datos actualizados a septiembre de 2004.(puede consultarse en internet [www.cepaa.org](http://www.cepaa.org) )

13. Las empresas españolas que ya gozan de la certificación son: Proyecciones Anju SL, Grupo Erosky, TQ Tecno, Ramel SA, Creyfs Recursos Humanos, Home Personal Services, Lomanoryas SL, Servicio de Contratación del Ayto. de Las Palmas de Gran Canaria y Fitman SA.

14. La distinción entre práctica directiva consolidada y moda directiva (a menudo se utiliza el anglicismo management fashion) sólo puede realizarse en un horizonte de largo plazo. Para Carson, Lanier, Carson y Guidry (2000) es práctica consolidada aquella que difícilmente abandonará una organización, incluso bajo presión externa por estar profundamente arraigadas en la misma y se integran en su estructura cognitiva colectiva, en su psique y su valores. En cambio, las modas directivas están sujetas a contagio social, se perciben como originales, progresistas y/o preferibles a las modas preexistentes, surgen por el deseo de remediar alguna deficiencia operativa y tienen carácter transitorio pues tras el período de adaptación, ninguna investigación amplia ni sistemática llega a legitimar su utilidad prolongada o generalización, por ello su comportamiento es el de cualquier bien de consumo, con un ciclo de vida clásico. En los trabajos de Abrahamson, E. (1996) y Abrahamson, E. y Fairchild, G. (1999) se demuestra como muchos paradigmas e ideas de gestión que en su momento parecían ser revolucionarias han sido olvidadas y pasado de moda muy pronto.

15. Salvo que sea elaborada de acuerdo con las directrices GRI.

