

**DOC 5/2005**

*LA DIMENSIÓN LABORAL DE LA RESPONSABILIDAD  
SOCIAL EMPRESARIAL EN ESPAÑA.  
UN ESTUDIO DE CASOS*

Director de investigación: Jorge Aragón  
Investigadores: Fernando Rocha y Jesús Cruces

Los Documentos de Trabajo de la Fundación 1º de Mayo expresan estrictamente las ideas y opiniones de sus autores. La Fundación 1º de Mayo no se identifica necesariamente con ellas.

Para cualquier sugerencia a los autores pueden dirigirse a: [jaragon@lmayo.ccoo.es](mailto:jaragon@lmayo.ccoo.es); [frocha@lmayo.ccoo.es](mailto:frocha@lmayo.ccoo.es) y [jcruces@lmayo.ccoo.es](mailto:jcruces@lmayo.ccoo.es).

## **ÍNDICE**

### **I. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS: UN CONCEPTO EN CONSTRUCCIÓN.**

### **II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **III. LA DIMENSIÓN LABORAL DE LA RSE EN ESPAÑA.**

**III.1.** *Iniciativas empresariales en materia laboral: análisis de memorias anuales de las empresas.*

**III.2.** *La RSE en las empresas: un estudio de casos.*

**III.2.1.** Caso A.

**III.2.2.** Caso B.

**III.2.3.** Caso C.

**III.2.4.** Caso D.

### **IV. CONSIDERACIONES FINALES.**

**IV.1.** *Principales resultados.*

**IV.2.** *Reflexiones finales.*

### **V. BIBLIOGRAFÍA.**

## I. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS: UN CONCEPTO EN CONSTRUCCIÓN.

La presentación de la iniciativa *Global Compact* por el secretario general de Naciones Unidas, Kofi Annan, en la reunión del Foro Económico Mundial de Davos celebrada en enero de 1999, contribuyó en buena medida a centrar la atención de los medios de comunicación de masas –y, por tanto, de la opinión pública– en el concepto de responsabilidad social de las empresas. Un concepto cuyo conocimiento estaba restringido en cierto modo a ámbitos más especializados, pero que en los años siguientes ha tenido una creciente difusión, como se pone de manifiesto en el incremento exponencial de la literatura sobre este tema.

Conviene precisar, no obstante, que el desarrollo de este fenómeno es muy anterior a la notable eclosión que ha registrado en los últimos años. Así, las iniciativas que podrían encuadrarse bajo el paraguas de la RSE cuentan con una cierta tradición histórica –especialmente en el mundo anglosajón– que, más allá de ciertos antecedentes embrionarios, se remonta a las primeras décadas del pasado siglo. Una tradición cuyo origen está estrechamente vinculado a la presión ejercida por diversos grupos sociales –fundamentalmente, a través de su poder de compra– con el objetivo de influir sobre la conducta de las empresas en un amplio abanico de temas, tales como el respeto al medio ambiente, la producción y comercio de armas o la mejora de las condiciones laborales<sup>1</sup>.

Ahora bien, más allá de las experiencias desarrolladas en las décadas siguientes, así como de los estudios realizados sobre el tema –particularmente en Estados Unidos<sup>2</sup>– existe igualmente cierto consenso a la hora de señalar que el discurso actual sobre la RSE emerge a lo largo de los años 90, configurándose a partir de una serie de temas comunes de referencia, entre los que cabe mencionar los siguientes:

(a) Una primera fuente del discurso sobre la RSE lo constituye la preocupación por el medio ambiente; o, más concretamente, el interés que diferentes grupos sociales manifiestan en relación a los impactos medioambientales derivados de la actividad desarrollada por las empresas (especialmente en algunos sectores, como la extracción de crudos, la industria química o la agroalimentaria).

Algunos casos particularmente famosos, como el suceso relacionado con el *Exxon Valdés*, o las prácticas desarrolladas por la empresa *Monsanto*, han contribuido de forma significativa a difundir la problemática medioambiental entre la opinión pública, presionando a las empresas para que incorporen criterios ecológicos en su gestión, así como en la información que proporcionan de sus actividades.

---

<sup>1</sup> Un ejemplo característico lo constituye la conformación de las denominadas inversiones socialmente responsables, que surgen en Estados Unidos cuando determinados grupos religiosos –como los cuáqueros– se plantearon boicotear las inversiones en las empresas que desarrollaban determinadas actividades relacionadas con el juego, el tabaco o el alcohol (optando por seleccionar fondos de inversión alternativos). El primer fondo socialmente responsable que se crea como respuesta a esta demanda social–el denominado *Pioneer Fund*– se constituyó en 1928. Para una exposición sistemática de los orígenes y desarrollo de la RSE, resulta útil el informe elaborado por el grupo consultivo de la ISO (ISO, 2004).

<sup>2</sup> Suele destacarse como referencia el estudio pionero de Bowen sobre la responsabilidad social de los empresarios, publicado en 1953.

**(b)** Un segundo punto de referencia del discurso actual sobre la RSE, se encuentra en las iniciativas adoptadas por diferentes empresas a lo largo de los años 90, con el objetivo de contrarrestar la publicidad negativa generada por las denuncias sobre la explotación del trabajo infantil y otras prácticas laborales abusivas detectadas en los procesos de producción de mercancías (especialmente, en aquellos centros de trabajo ubicados en países en vías de desarrollo).

Estas iniciativas se plasmaron básicamente en la adopción de códigos de conducta, cuyo contenido se centraba en el respeto de las normas internacionales de derechos humanos y sociales y destinados a aplicarse a las prácticas laborales de los proveedores y subcontratistas. Cabe señalar que estos códigos que han sido elaborados sobre todo en sectores determinados, como el textil, confección, calzado y juguetes; unos sectores que en las dos últimas décadas han registrado los niveles más elevados de deslocalización y descentralización productiva y en los que, además, la imagen de marca constituye un valor intangible fundamental para las empresas. Bajo esta óptica, “los códigos de proveedores se convirtieron en una forma de controlar los riesgos que corre una marca” (Justice, 2003).

**(c)** Un tercer elemento de referencia se puede encontrar en las consecuencias de las políticas de liberalización, desregulación y privatización aplicadas por los gobiernos de diferentes países en los últimos veinte años. Un contexto que ha favorecido, particularmente en el ámbito europeo, la emergencia de un debate intenso en torno al papel de la empresa, así como de las organizaciones del tercer sector, en relación a la prevención y la lucha contra la exclusión social.

El discurso sobre el nuevo papel “social” de la empresa se enmarca en un debate de carácter más general, cuyo epicentro es la redefinición del denominado “modelo social europeo”<sup>3</sup>. En términos sintéticos, la idea central que se plantea es que en un contexto de creciente globalización económica y social, de pérdida de capacidad reguladora de los estados nacionales frente a fenómenos generalizados de desempleo y exclusión social y cuestionamiento de las redes de protección social, es necesario modificar las premisas nacionales sobre las que históricamente se ha asentado el modelo social europeo. Una parte del debate se centra en la necesidad de sustentar las bases del Estado de Bienestar en un ámbito supranacional que garantice su viabilidad futura, adoptando políticas comunes en ámbitos diversos, tal y como expresan los acuerdos de las últimas etapas de la construcción europea

Por otra parte, y a veces enfrentada a la anterior, se propone el tránsito del *Estado de bienestar* hacia un nuevo escenario caracterizado genéricamente como *sociedad del bienestar*, donde una parte de la responsabilidad tradicionalmente asumida por el sector público, se trasladaría a diferentes actores del ámbito privado (de forma particular, las organizaciones del denominado tercer sector, o las propias empresas). Un proceso cuyas consecuencias pueden interpretarse, en cierto modo, en clave de “remercantilización” de los espacios públicos.

**(d)** Otro aspecto que merece destacar en el desarrollo reciente de la RSE en un contexto de creciente globalización, está asociado a las consecuencias de los procesos de reestructuración empresarial que se han multiplicado en la segunda mitad de la pasada

---

<sup>3</sup> El punto de partida de este debate puede situarse en las propuestas lanzadas a principios de los años 90 por la Comisión Europea, bajo la presidencia de Jacques Delors.

década –con particular intensidad, en los países más desarrollados– y que, en la mayor parte de los casos, se han realizado a través de fusiones que han afectado a diferentes sectores de actividad. En este sentido, las operaciones de fusión han tenido una creciente repercusión mediática y social, no sólo por su impacto económico-financiero, sino fundamentalmente por los efectos traumáticos que tienen normalmente sobre el empleo y las condiciones de trabajo de las empresas implicadas (e incluso, por los efectos inducidos, en las zonas donde aquellas se ubican).

Desde esta perspectiva, en los últimos años ha comenzado a extenderse la idea de que la adopción de criterios de responsabilidad social empresarial a la hora de afrontar procesos de reestructuración empresarial, no sólo permite atenuar los efectos traumáticos sobre el empleo y las condiciones de trabajo, sino asimismo reforzar la viabilidad y el éxito de la operación.

(e) Un quinto punto de referencia lo constituye la incorporación –en el debate sobre la RSE– de las ideas relativas al desarrollo de los recursos humanos en la retención o formación de la mano de obra. En el marco de esta idea, muchas empresas han pasado a encuadrar sus políticas de recursos humanos como un aspecto de su responsabilidad social hacia sus empleados.

(f) Por último, cabe destacar que el discurso actual sobre la responsabilidad social empresarial tiene uno de sus principales fundamentos en las diversas iniciativas impulsadas por organismos e instituciones internacionales, como la ONU, la OCDE, la OIT o la UE. El contenido de dichas iniciativas, plasmada en documentos de diverso tipo, constituye de hecho un verdadero “corpus” de obligada referencia sobre la materia (cuadro I.1.).

En suma, los aspectos apuntados constituyen algunos de los principales temas de referencia que han servido como base para la conformación del discurso actual sobre la responsabilidad social de las empresas. No obstante, en este punto es necesario remarcar que el proceso de elaboración de dicho discurso –a partir de las temáticas señaladas– no se ha desarrollado en términos lineales u homogéneos, sino más bien de forma heterogénea e incluso contradictoria. Un hecho hasta cierto punto lógico, considerando que los principales actores implicados en el desarrollo de la RSE –las empresas y los denominados *stakeholders* (empleados, organizaciones del tercer sector, administraciones públicas, etc.)– tienen intereses diferenciados y en no pocas ocasiones contrapuestos.

**Cuadro I.1. Iniciativas impulsadas por organismos e instituciones internacionales<sup>4</sup>.****1. OCDE.**

- Declaración sobre inversiones internacionales y empresas multinacionales (1976)
- Directrices para empresas multinacionales (1999)

**2. OIT.**

- Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social (1977).
- Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento (1998).

**3. ONU.**

- Pacto Mundial de Naciones Unidas (1999).
- Normas sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los derechos humanos (2003).

**4. Banco Mundial.**

- Programa sobre RSE (1999).

**5. Organización Internacional para la Estandarización (ISO).**

- Documento de trabajo del grupo consultivo sobre responsabilidad social empresarial (2004)

**6. Unión Europea<sup>5</sup>.**

- Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las Empresas (2001).
- Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad de las empresas: contribución a un desarrollo sostenible (2002).
- Resolución del Consejo de la Unión Europea sobre responsabilidad social empresarial (2002).
- Informe del Parlamento Europeo sobre la Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad de las empresas (2003).
- Informe del Forum Multistakeholder sobre RSE (2004)

Fuente: Elaboración propia.

El principal síntoma de esta diversidad lo constituye la ausencia de una definición de “responsabilidad social de las empresas” que sea aceptada de forma generalizada, tanto en el ámbito académico, como por parte de los diferentes actores implicados en su desarrollo.

En cambio, existen múltiples nociones de la RSE –así como una serie de conceptos asociados, como “ciudadanía corporativa”, “empresa ciudadana” o “competitividad responsable”– que son utilizadas para describir una amplia variedad de iniciativas de orden económico, social y medioambiental, tales como: el respeto a los derechos humanos; la lucha contra la corrupción; la incorporación de “buenas prácticas” en materia de recursos humanos, incluyendo la dotación de salarios adecuados y buenas condiciones de trabajo; la promoción del empleo de grupos con especiales dificultades de incorporación al mercado de trabajo; la adopción de estrategias preventivas de adaptación al cambio, que permitan abordar procesos de reestructuración con el menor coste social posible; la implementación de procesos, productos y servicios respetuosos con el medio ambiente; el establecimiento de mecanismos que permitan canalizar de

<sup>4</sup> No se recogen, lógicamente, todas las actuaciones realizadas por estos organismos e instituciones, sino aquellos documentos que constituyen puntos centrales de referencia para las iniciativas en materia de RSE

<sup>5</sup> A finales de 2005 está prevista la publicación de una nueva Comunicación por la Comisión Europea.

forma adecuada las demandas de los consumidores; las prácticas orientadas a garantizar el buen gobierno corporativo de las empresas.

Bajo esta óptica, la noción de RSE se perfila como lo suficientemente amplia para dejar campo libre a diferentes interpretaciones e incluso contradicciones entre los principales actores implicados. Una situación que permite apuntar, a modo de reflexión final, el hecho de que la responsabilidad social de las empresas constituye un concepto social en construcción, no exento de ambigüedades y contradicciones, cuyos límites y potencialidades –tanto a nivel teórico como de implicaciones prácticas– están aún en buena medida por definir.

### **I.1. Principios de la responsabilidad social de las empresas.**

En la actualidad no existe, como ya se ha señalado, una definición universalmente aceptada de la responsabilidad de las empresas. En este sentido, se ha optado por tomar como referencia el concepto acuñado por la Comisión Europea en su Libro Verde, donde se define a la RSE como “la integración voluntaria, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión Europea, 2001.a).

Esta conceptualización, sin duda una de las más completas elaboradas hasta ahora, permite resaltar los siguientes **principios** asociados al concepto de responsabilidad social empresarial:

- *Dimensión social.* Probablemente el elemento más característico de la RSE lo constituye el hecho de que las empresas adopten en su filosofía de gestión una serie de criterios sociales, de múltiple tipo, cuyos objetivos exceden la mera maximización de beneficios económicos que tradicionalmente se ha atribuido al comportamiento racional y consistente de las decisiones empresariales.
- *Voluntariedad.* Un segundo elemento específico de la responsabilidad social empresarial, es el hecho de que una empresa –por motivos diversos que van desde la convicción ética, a la previsión de mayores beneficios– asuma voluntariamente una estrategia de acción social, que complemente lo dispuesto por las normas (legales y convencionales) como preceptivas en la materia. En este sentido, conviene remarcar que el obligado cumplimiento de la norma –en materia, por ejemplo, de derechos laborales o respeto al medio ambiente– no implica, por sí sólo, que una empresa tenga un comportamiento socialmente responsable (aunque sí constituye, por otra parte un requisito indispensable).
- *Integración en la gestión.* En sentido estricto, el concepto de RSE implica que la empresa no se limita a realizar puntualmente algún tipo de acción social, sino que integra de forma sostenible las “preocupaciones sociales y medioambientales” en la estrategia general de la empresa, de forma ideal tanto en su dimensión interna –por ejemplo, en las relaciones con los empleados– como externa.
- *Relación con las partes interesadas.* El desarrollo de la responsabilidad social empresarial se sustenta, en buena medida, en la importancia que se concede a las relaciones que las empresas establecen con todos aquellos que tienen interés o pueden verse afectados por los objetivos y acciones desarrolladas por la empresa

(sea persona, grupo, comunidad u organización). En la perspectiva de la RSE, ello incluye no sólo a aquellas partes respecto de las que la empresa tiene una responsabilidad estrictamente económica –caso de los accionistas (*stockholders*) – sino también de aquellos sobre los que tiene una responsabilidad social (*stakeholders*).

- *Consenso*. En la medida en que la adopción de criterios sociales en las estrategias de actuación empresarial suponen un "plus" sobre lo marcado por las normas y, paralelamente, se basa en la implicación de otras partes interesadas, su desarrollo se debe basar en un consenso con los diferentes agentes implicados, en la medida en que las actuaciones unilaterales o excluyentes de esa interacción social pondrían en tela de juicio la propia filosofía de la RSE.
- *Transparencia*. La adopción de criterios de responsabilidad social empresarial implica, finalmente, la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos, así como la evaluación o el escrutinio –de forma ideal externo –de los mismos. Ello debería conllevar la elaboración de una información periódica, generalmente anual, mediante la elaboración de una memoria sobre la base de criterios rigurosos y homologados.

Los principios adoptados por las empresas en materia de responsabilidad social pueden realizarse a través de diferentes tipos de medidas, que pueden clasificarse en tres grandes **ejes de intervención**:

(a) *Integración en la gestión*. Consiste en la formalización de las políticas de responsabilidad social adoptadas por la empresa, a través de diferentes mecanismos y/o procedimientos:

- La creación de un departamento o estructura específica de RSE o, de forma alternativa, la coordinación de las actividades de responsabilidad social dentro de la organización de la empresa;
- La determinación de las partes interesadas, así como el establecimiento de cauces de diálogo con las mismas.
- La elaboración de un documento o declaración formal de las empresas –por ejemplo, un código de conducta– donde se recogen los compromisos genéricos de la misma, así como normas mínimas y el compromiso de la empresa de cumplirlas y – en ocasiones– de exigir su cumplimiento a otros agentes relacionados con las que se relaciona (contratistas, subcontratistas, proveedores y concesionarios).
- La elección de los ámbitos de actuación –empresa matriz, filiales, proveedores, subcontratistas, etc.– así como las áreas donde quiere incidir la empresa y que, acorde a la conceptualización propuesta por la Comisión Europea, pueden corresponder a una dimensión interna o externa de la RSE.
- La aplicación de diferentes instrumentos o mecanismos para integrar en la gestión y aplicar los compromisos adoptados por la empresa, en los distintos ámbitos de actuación.



(b) *Información*. Consiste en la publicidad de las diferentes actuaciones realizadas por la empresa en materia de responsabilidad social. En este sentido, la medida más usual suele ser la elaboración de una memoria o informe social, en atención a estándares homologados (por ejemplo, el *Global Reporting Initiative*).

(c) *Certificación/Evaluación*. Este eje se concreta en el sometimiento de la empresa a un proceso de escrutinio y evaluación externo, por parte de agentes independientes, con objeto de obtener un certificado o garantía de las actuaciones adoptadas por la compañía en materia de responsabilidad social.

Finalmente, cabe señalar que el desarrollo de estos instrumentos presenta una notable diversidad en cuanto a su contenido, proceso de implementación o grado de aplicación. En este sentido, un aspecto que cobra cada vez mayor importancia es la homologación de los diferentes mecanismos y procedimientos utilizados, que permitan la ejecución –y evaluación– de iniciativas más o menos estandarizadas, en el marco de referencia de las normas internacionales.

## **1.2. La dimensión laboral de la RSE.**

El debate público sobre la responsabilidad social de las empresas ha crecido de forma exponencial, como ya se ha señalado, en los últimos años. Particularmente en el ámbito europeo, donde este fenómeno se ha desarrollado de forma relativamente reciente en relación al mundo anglosajón. Una eclosión que no sólo se ha producido en los ámbitos más especializados y académicos, sino que asimismo se ha reflejado en la multiplicación de publicaciones e informes procedentes tanto del entorno empresarial como del resto de partes interesadas, así como en un creciente eco en los medios de comunicación.

No obstante, la atención prestada a este fenómeno no se ha extendido de forma homogénea al conjunto de iniciativas relacionadas con el mismo. Así, la dimensión laboral de la responsabilidad social empresarial ha recibido –en términos generales– un menor grado de atención, en relación a otras áreas de actuación (como la gestión medioambiental). Sin embargo, constituye un tema central, en la medida en que su desarrollo plantea una serie de interrogantes de indudable importancia, tales como: el debate sobre la regulación legal de las actuaciones de RSE; las relaciones de complementariedad, concurrencia y/o conflicto entre las iniciativas laborales de RSE y la negociación colectiva; el riesgo de transferencia de la tutela normativa en materia laboral o medioambiental a las actuaciones voluntarias de las empresas; la gestión consensuada de tales iniciativas entre empresarios y sindicatos; o la participación de otros actores, como las organizaciones del tercer sector.

Por otra parte, además del escaso número de iniciativas en este ámbito, otra característica definitoria de la dimensión laboral de la RSE consiste en las diferencias existentes entre los principales actores implicados –empresarios y trabajadores– a la hora de valorar el desarrollo de este fenómeno.

La perspectiva que adoptan los agentes sociales sobre este fenómeno está condicionada, lógicamente, por las circunstancias específicas de cada caso y país. No obstante, tomando como marco de referencia el contexto europeo, es posible apuntar

una serie de elementos básicos sobre esta cuestión (Confederación Europea de Sindicatos, 2001 y 2004; UNICE, 2001):

- Por una parte, las organizaciones empresariales inciden particularmente en el hecho de que la RSE debe sustentarse en todo momento sobre los principios de voluntariedad y libertad, de modo que las empresas puedan decidir en cada caso el método más apropiado para implementar su política de responsabilidad social, así como para su evaluación y la comunicación –interna o externa– sobre los resultados obtenidos. Bajo esta óptica, se rechaza cualquier tipo de la regulación o prescripción de métodos estandarizados y homologados de evaluación y/o elaboración de informes, en la medida en que se considera que ello atentaría contra los principios de voluntariedad y libertad, además de incrementar los costes para las empresas.
- En cuanto a las organizaciones sindicales, se enfatiza en primer lugar que la RSE no puede constituir un sustitutivo de la legislación y/o reglamentación relativa a los derechos sociales y las normas medioambientales, consideradas desde una perspectiva dinámica (es decir, contemplando la elaboración de nueva legislación adecuada). A partir de esta premisa, se incide particularmente en la participación de los sindicatos en las iniciativas adoptadas por las empresas –particularmente, en aquellas que inciden sobre temas laborales– rechazándose por tanto la unilateralidad en la implementación de las mismas. Asimismo, se remarca la conveniencia de que las administraciones públicas promuevan la homologación de los instrumentos de aplicación y evaluación de las actuaciones.

En este marco general, el análisis de las diferentes iniciativas voluntarias adoptadas por las empresas a lo largo de la última década, permite destacar algunos elementos relevantes sobre el desarrollo de la dimensión laboral de la responsabilidad social empresarial, tanto en términos de producto –es decir, en relación al contenido de las posibles iniciativas que pueden desarrollarse– como, no menos importante, de proceso (Aragón y Rocha, 2005):

**(1)** En términos de proceso, la cuestión fundamental que se plantea concierne al denominado *principio de consenso*, es decir, la participación de las partes interesadas en la elaboración, aplicación y evaluación de las iniciativas voluntarias adoptadas por la dirección de la empresa en materia laboral. Un principio que cobra singular importancia en relación a la implicación de los sindicatos, en tanto que sujetos centrales en la defensa colectiva de los derechos de los trabajadores.

En este marco, el elemento central que se plantea es que todas las iniciativas voluntarias de responsabilidad social adoptadas por las empresas en materia laboral deberían ser pactadas con los representantes legales de los trabajadores. Es decir, no se cuestiona el carácter voluntario de estas iniciativas, sino que éstas sean adoptadas unilateralmente por las empresas, sin contar con la participación de los trabajadores en las distintas fases del proceso (elaboración, aplicación y evaluación).

La implicación de los trabajadores en el desarrollo de este tipo de actuaciones no sólo representa la expresión concreta de una de las premisas básicas del enfoque moderno de la RSE –el diálogo y la participación de los partes interesadas– sino que, como se ha señalado desde diferentes perspectivas, constituye un elemento que

contribuiría significativamente al éxito de las medidas, particularmente de aquellas relacionadas con el ámbito laboral.

Sin embargo, el análisis de las diferentes iniciativas empresariales pone de manifiesto que el principio de participación dista mucho de ser asumido como un elemento básico en el desarrollo de la RSE, especialmente en lo que concierne a la implicación de los trabajadores.

No obstante, es necesario señalar de igual modo que –particularmente en el ámbito sectorial– comienzan a desarrollarse iniciativas consensuadas sobre esta materia por los sindicatos y organizaciones empresariales. A modo de ejemplo, merece destacar los diferentes acuerdos o declaraciones conjuntas realizadas por los agentes sociales a nivel europeo en distintos sectores, cuyo contenido trata sobre temas directamente relacionados con la responsabilidad social de las empresas y que pueden servir como elementos de referencia para la adopción de acuerdos tanto a nivel de los sectores en cada Estado miembro, como en el ámbito de las empresas (cuadro II.2).

**Cuadro II.2. Acuerdos/Declaraciones sectoriales de los agentes sociales a nivel europeo, sobre RSE o temas relacionados.**

Sector	Acuerdo	Año
Azúcar	Código de responsabilidad social empresarial de la industria del azúcar	2003
Calzado	Carta sobre empleo infantil*	1995
Calzado	Código de conducta- una carta por los agentes sociales en el sector calzado	2000
Comercio	Declaración conjunta para combatir violencia en el comercio	1995
Comercio	Declaración conjunta para combatir trabajo infantil	1996
Comercio	Acuerdo sobre principios fundamentales y derechos en el trabajo	1999
Comercio	Declaración conjunta para combatir racismo y xenofobia	2000
Comercio	Declaración conjunta sobre responsabilidad social empresarial	2003
Curtido & Piel	Código de conducta en el sector del curtido & piel	2000
Madera	Código de conducta- una carta por los agentes sociales en la industria de la madera	2000
Textil & Confección	Código de conducta- una carta por los agentes sociales en la industria del textil y la confección	1997

\* Extendido para cubrir al comercio de calzado, tanto a como a la industria, en 1998.

Fuente: Comisión Europea (2004.c).

En el ámbito empresarial, como ejemplo de actuaciones consensuadas cabe resaltar los *Acuerdos marco* mundiales. Se trata de acuerdos negociados entre una empresa transnacional y los sindicatos de su fuerza de trabajo a nivel mundial, con el objetivo de garantizar los derechos fundamentales de los trabajadores en todos los establecimientos de la compañía que se trate. Si bien estos acuerdos no constituyen –en sentido estricto– iniciativas de responsabilidad social de la empresa, a menudo se hace referencia a ellos en las discusiones sobre este tema (Graham y Bibby, 2002; OIT, 2003).

Los acuerdos marco suelen incluir más referencias a las normas internacionales de trabajo que en cualquier otro tipo de iniciativa de RSE. Asimismo, también son dignos de mención por los procedimientos de seguimiento que establecen y que –a

diferencia de los códigos de conducta– hacen hincapié en el diálogo y la participación de las partes.

(2) En cuanto al contenido de las diferentes iniciativas voluntarias que se desarrollen en materia laboral, se plantean una serie de aspectos relacionados respectivamente con el ámbito de aplicación y las áreas de actuación. Lógicamente, estos elementos tienen un carácter general, cuya concreción depende de las circunstancias específicas de cada empresa (en función de variables como el tamaño, sector de actividad, actividad en terceros países, etc.)

Así, en relación al ámbito de aplicación, las diferentes iniciativas deberían extenderse en principio a la empresa matriz y a los diferentes socios comerciales, especialmente a las empresas subcontratadas. Un elemento que resulta particularmente relevante en aquellas actividades que tienen un importante grado de descentralización y deslocalización productiva, como es el caso paradigmático del textil.

Por otra parte, en cuanto a las áreas de actuación, es posible destacar cuatro ejes particularmente relevantes para su tratamiento en el marco de la RSE:

(a) En primer lugar, el **reconocimiento y promoción de derechos humanos y sociolaborales básicos**, según las disposiciones emanadas de los organismos internacionales (como la ONU y la OIT). Unos derechos que, conviene recordar, son violados o directamente prohibidos en un gran número de países.

A modo ilustrativo, cabe mencionar que en mayo de 2005 la OIT ha publicado un informe en el que se denuncia que actualmente un *mínimo* de 12,3 millones de personas son víctimas del trabajo forzoso<sup>6</sup> en todo el mundo, de las que 9,8 millones son explotadas por el sector privado y el resto son obligadas a trabajar por el Estado (OIT, 2005). Asimismo, otro aspecto a remarcar es que en el desarrollo de este fenómeno se combinan las modalidades tradicionales de trabajo forzoso –mayoritariamente concentradas en países en vía de desarrollo– con otras más modernas que se están detectando en los países más desarrollados (asociadas particularmente a la explotación de los trabajadores inmigrantes).

En este sentido, se plantea la adopción por parte de las empresas de un compromiso firme, no sólo para respetar en sus prácticas los derechos fundamentales, sino para no aprovecharse de la legislación más laxa sobre esta materia –o, incluso, la ausencia de legislación– en terceros países.

(b) En segundo lugar, la articulación de diferentes iniciativas orientadas a incrementar la **calidad en el empleo**, en aspectos como formación continua, salud laboral o promoción de la igualdad de oportunidades. Así, en consonancia con el enfoque propuesto por la Comisión Europea, pueden plantearse diversas actuaciones, como: el fomento del aprendizaje permanente; la promoción de estructuras de participación sólidas, que utilicen los procedimientos de información y consulta existentes; la promoción de la conciliación de la vida laboral y familiar; un mayor equilibrio entre trabajo, vida y ocio; una mayor diversidad de recursos humanos; la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres; la participación en los

---

<sup>6</sup> En la definición de la OIT el trabajo forzoso se caracteriza por dos rasgos: por un lado, el trabajo o servicio se exige bajo la amenaza de una pena; por otro, éste se lleva a cabo de forma involuntaria.

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.

(c) En tercer lugar, el desarrollo de actuaciones en relación a la *subcontratación*. Un proceso de este tipo presenta lógicamente notables dificultades, especialmente cuando se trata de aplicar las actuaciones en aquellos países donde las condiciones laborales, incluyendo los derechos fundamentales de asociación y negociación colectiva, tienen un nivel de regulación y protección significativamente inferior al de los Estados donde se localiza la sede de las empresas.

En este sentido, desde las organizaciones sindicales se han planteado mecanismos que permiten avanzar en este terreno, trasladando incluso aspectos recogidos en códigos de conducta a los convenios colectivos (que, a diferencia de aquellos, tienen un carácter vinculante). Otra opción posible, sería la negociación de convenios-marco entre las empresas transnacionales y representantes sindicales de los países implicados, cuyo contenido afectara asimismo a los contratistas, subcontratistas, concesionarios y proveedores.

(d) Por último, otra área relevante de actuación lo constituye la *adaptación y gestión del cambio* en las empresas. Un campo de trabajo sobre el que se viene incidiendo con particular intensidad desde el ámbito comunitario en los últimos años, ante el creciente número de reestructuraciones empresariales que –en general– suelen tener un impacto traumático sobre el empleo y las condiciones laborales de las empresas y territorios involucrados (AA.VV., 2004 Aragón y Rocha, 2002 y 2003; Marpe, 2003; Segal et alía, 2003).

En suma, cabe concluir apuntando que el desarrollo de la dimensión laboral de la RSE puede contribuir a la extensión de los derechos de los trabajadores siempre desde la premisa que las iniciativas empresariales que se desarrollen en este ámbito deben tener un carácter complementario y nunca sustitutivo de las obligaciones derivadas tanto de las disposiciones legales y reglamentarias, como de los convenios y acuerdos alcanzados en el ámbito de las relaciones laborales.

### **I.3. Panorama de la RSE en España.**

El escenario de la responsabilidad social empresarial en España puede calificarse –en términos generales– como de desarrollo incipiente, en comparación a otros países del entorno europeo. Ello se manifiesta en primer lugar en el tipo y número de iniciativas adoptadas por las empresas, pero también en las actuaciones impulsadas por otros actores involucrados a priori en el desarrollo de la RSE, tales como la Administración Pública, los agentes sociales o las organizaciones del tercer sector. Un diagnóstico ampliamente compartido por los diferentes estudios que se han publicado sobre esta cuestión en el ámbito de la literatura especializada<sup>7</sup>.

No obstante, en los dos últimos años la cuestión de la RSE ha cobrado una creciente repercusión en el discurso empresarial, si bien su materialización en la gestión de las empresas españolas constituye una práctica circunscrita todavía a un número reducido de compañías (especialmente, de gran tamaño).

---

<sup>7</sup> Un informe sistemático de la situación de la RSE puede contrastarse en el anuario publicado por la Fundación Ecología y Desarrollo, cuyo contenido – en términos generales– sigue siendo válido a pesar de haberse publicado hace dos años (Cf. Viñuales, 2003).

La relativa debilidad de la RSE en España puede explicarse por diversos factores, entre los que pueden destacarse los siguientes:

**(a)** Un primer elemento está relacionado con las características del tejido empresarial español. Conviene recordar que las iniciativas en materia de responsabilidad social empresarial en la última década han sido desarrolladas, fundamentalmente, por un tipo de empresas muy determinado: las grandes empresas de carácter transnacional, cuyo origen se sitúa de forma predominante en los países de la OCDE.

En este sentido, dos rasgos del tejido empresarial español dificultan particularmente la extensión de iniciativas en materia de RSE: por una parte, el relativamente tardío y escaso grado de internacionalización de las empresas españolas, en comparación con otros países del entorno europeo, como Inglaterra o Alemania. Por otra, el alto grado de atomización empresarial.

**(b)** Un segundo factor, está relacionado con el débil grado de desarrollo que ha tenido la incorporación en los mercados españoles de la valoración de inversiones con criterios en RSE, motivado por diversos factores asociados a la oferta y a la demanda, tales como: las reducidas operaciones de las empresas españolas en mercados sensibilizados con el enfoque de la responsabilidad social empresarial; el hecho de que la capitalización este concentrada en un pequeño número de empresas; o la todavía escasa cultura existente entre los inversores en España, a diferencia de otros países –particularmente, en el ámbito anglosajón– donde la inversión con criterios de RSE está mucho más extendida.

**(c)** Un tercer elemento, lo constituye la escasa cultura empresarial existente en esta materia. Así, por una parte existe todavía un gran déficit de información y formación en España sobre la RSE y la forma en que la misma debería integrarse en la gestión de la empresa. Por otra parte, aunque existe progresivamente una mayor sensibilización sobre el tema, desde el empresariado español se considera en términos generales que las iniciativas sociales deberían ser asumidas por otros actores, bien por la Administración Pública, bien por las organizaciones del tercer sector.

**(d)** Otro factor que conviene señalar es el hecho de que la implicación la Administración Pública en la promoción de la responsabilidad social empresarial puede calificarse asimismo de incipiente, en comparación a la posición más activa de otros gobiernos europeos (especialmente en casos como los de Reino Unido o Dinamarca). En los últimos años, sin embargo, es posible constatar un mayor dinamismo en el desarrollo de la RSE por parte de la Administración, tanto en el ámbito central como en el territorial.

Particularmente relevante ha sido la creación en julio de 2003 de una Comisión de expertos dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, como fruto del mandato del Congreso de Diputados. A finales de 2004, el nuevo gobierno decidió cambiar la naturaleza y funciones de esta comisión, en una doble dimensión: por una parte, mediante la constitución de una Mesa de diálogo social sobre RSE, integrada por la Administración y los agentes sociales (sindicatos y organizaciones empresariales); por otra, con la creación de un Foro de Expertos, en el que participa el Gobierno y las organizaciones del tercer sector (sin que los agentes sociales hayan optado por participar, al menos inicialmente).

En cuanto al ámbito territorial, a principios de 2005 tan sólo se ha detectado dos Comunidades Autónomas –Aragón y Andalucía– cuyos gobiernos hayan abordado la puesta en marcha de iniciativas en este campo.

(e) Finalmente, un último elemento a destacar es la relativamente tardía incorporación de los agentes sociales al debate actual sobre el fenómeno de la responsabilidad social empresarial, si bien es posible apreciar asimismo avances recientes en este terreno. Así, por una parte tanto las organizaciones empresariales como sindicales –en sus diferentes ámbitos de organización (sectoriales y territoriales) – están adoptando progresivamente criterios de actuación sobre esta materia. Por otra, la cuestión de la responsabilidad social de las empresas está comenzando a recogerse en diferentes acuerdos alcanzados en el ámbito de la negociación colectiva y/o la concertación social.

En relación a este último punto, es necesario destacar la incorporación por primera vez de un capítulo sobre responsabilidad social de las empresas en el *Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva* (ANC) de 2005. Un hecho especialmente significativo, considerando que en los ANC se recogen los criterios y orientaciones estratégicas para la negociación colectiva, consensuadas por las organizaciones sindicales y empresariales más representativas en el ámbito estatal (cuadro II.3).

### **Cuadro II.3. Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva (ANC) 2005.**

#### **Capítulo VIII: Responsabilidad social de las empresas.**

*La introducción de prácticas de responsabilidad social en las estrategias de las empresas constituye para las Organizaciones Empresariales y Sindicales un serio compromiso y un esfuerzo complejo que ha de contar con el mayor grado de implicación y de consenso.*

*Habitualmente bajo este concepto se engloban aquellos comportamientos de las organizaciones que de forma voluntaria, y adicional al cumplimiento de la legalidad, reflejan un compromiso por asumir determinados valores que existen en el ámbito social, económico o medioambiental.*

*El objetivo común es alcanzar unos mayores niveles de desarrollo económico, de calidad en el empleo, de bienestar social, de cohesión territorial y de sostenibilidad ambiental, en línea con el Libro Verde y la Comunicación del Comisión Europea, de los años 2001 y 2002, respectivamente.*

*La profusión de iniciativas en este ámbito ha producido en ocasiones un grado de confusión con otras actuaciones de distinta naturaleza. Por esta razón, UGT, CCOO, CEOE, CEPYME y el Gobierno han decidido introducir esta cuestión como un tema a tratar dentro del diálogo social, en el marco de la Declaración para el Diálogo Social 2004, habida cuenta del protagonismo especial que deben tener a la hora de abordar esta cuestión.*

*Teniendo en cuenta que la responsabilidad social de las empresas persigue la integración de las dimensiones económica, social y medioambiental en las actividades y estrategias empresariales, se considera necesario:*

- *Identificar y promover ámbitos de interlocución entre las Organizaciones Empresariales y Sindicales en esta materia.*
- *Compartir experiencias y difundir buenas prácticas.*
- *Impulsar compromisos sobre responsabilidad social.*

Fuente: ANC 2005.

La cuestión de la RSE también ha sido contemplada en el marco de los procesos de negociación y concertación social en el ámbito territorial. Uno de los primeros ejemplos de acuerdo en este terreno en el ámbito territorial lo constituye la incorporación de un apartado concreto sobre RSE en el *VI Acuerdo de Concertación Social en Andalucía (2005-2008)*, suscrito entre la Junta de Andalucía, la Unión General de Trabajadores de Andalucía, Comisiones Obreras de Andalucía y la Confederación de Empresarios de Andalucía. Una iniciativa reviste particular importancia, en la medida en que refleja la creciente atención que se le está prestando a esta materia por parte de los agentes sociales

Asimismo, cabe señalar que también existen algunas experiencias de ámbito sectorial, en el que las organizaciones empresariales y sindicales han comenzado a abordar temas relacionados con la responsabilidad social empresarial, como es el caso del Observatorio sectorial de la industria química. Experiencias todavía muy minoritarias, cuyo desarrollo puede constituir un elemento relevante de promoción y referencia de la RSE para el conjunto del tejido empresarial.

En suma, la combinación de estos factores ha motivado que el relativamente escaso bajo grado de desarrollo de la RSE en España, si bien –como ya se ha apuntado– es posible constatar un cierto dinamismo por parte de los diferentes actores implicados en los últimos años.

En este contexto general, se plantea el presente estudio, que se enmarca en una línea de investigación desarrollada por la Fundación 1º de Mayo en los últimos años y que –como elemento diferencial respecto de otros estudios sobre la RSE en España– se centra de forma específica en la dimensión laboral de este fenómeno.

Así, en una primera fase se ha realizado una amplia panorámica del fenómeno de la responsabilidad social de las empresas, profundizando en los significados de este concepto con el que, a pesar de su creciente utilización, no siempre se quiere expresar lo mismo; ubicándolo en el contexto histórico y social concreto en el que se está desarrollando hoy, y analizando las áreas en las que se desarrolla, sus principios de funcionamiento, los actores implicados y los instrumentos para su implementación y evaluación. Un planteamiento que se ha apoyado en el estudio de los principales documentos que han recogido el concepto, el sentido político y las implicaciones de la RSE, en la recopilación de las experiencias concretas más relevantes llevadas a cabo o en curso, a nivel internacional y de manera específica en España, y en las estrategias de actuación y en las opiniones de los principales agentes implicados en su desarrollo (Aragón y Rocha, 2005).

En una segunda etapa, se ha abordado el examen de algunas iniciativas concretas de RSE en materia laboral, adoptadas por algunas de las empresas españolas más significativas en este campo, a través de una investigación cuyos principales resultados se recogen en este libro. Un estudio cuyo fin ha sido profundizar en el conocimiento del desarrollo de la responsabilidad social empresarial en España, en relación tanto al contenido de las diversas iniciativas planteadas, como a su proceso de elaboración y las estrategias desarrolladas por los principales actores implicados.



## **II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **II.1. Objeto de estudio.**

El presente estudio tiene como objetivo general el análisis de la dimensión laboral de la responsabilidad social empresarial en España, dentro del ámbito específico de la empresa. Más concretamente, se plantea analizar el conjunto de actuaciones que las empresas españolas han comenzado a adoptar en el ámbito laboral bajo la denominación de responsabilidad social empresarial. Un tema que, en los últimos años, ha ido adquiriendo una creciente importancia para el movimiento sindical en términos de contenido, ya que este tipo de actuaciones afectan directamente a la organización y condiciones de trabajo de los trabajadores, así como en términos de estrategia, debido a que en tales iniciativas se incorpora la participación de otros actores, como por ejemplo las organizaciones del tercer sector.

Desde esta perspectiva de análisis se plantea abordar los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la información proporcionada por las empresas españolas sobre el conjunto de actuaciones de responsabilidad social empresarial que realizan dentro del ámbito laboral de la empresa.
- Analizar el proceso de integración de los criterios de responsabilidad social en la gestión interna de las empresas, así como el conjunto de iniciativas de responsabilidad social adoptadas en este ámbito. Dentro de este objetivo, se trataría de profundizar en aquellas iniciativas relacionadas con la dimensión laboral de la empresa, considerando –entre otros aspectos- el proceso de elaboración e implantación de las distintas iniciativas, el grado de implicación de los grupos de interés, el seguimiento y evaluación de los compromisos asumidos por la empresa en el campo de la responsabilidad social empresarial o la vinculación de las iniciativas adoptadas con el marco de relaciones laborales de la empresa.

### **II.2. Líneas de trabajo.**

Sobre la base de los objetivos de estudio mencionados anteriormente, las líneas de trabajo para realizar la investigación son las siguientes:

#### **II.2.1 Análisis de memorias anuales.**

#### **II.2.2 Análisis de estudios caso.**

#### **II.2.1 Análisis de memorias anuales.**

Se plantea analizar la información proporcionada por las empresas a través de sus memorias anuales –en las que presentan informes o apartados específicos de responsabilidad social- que hagan referencia a la dimensión laboral de la responsabilidad social empresarial.

En este marco general, el análisis de las memorias anuales se ha centrado en las siguientes actuaciones:

- Identificar qué empresas -dentro un universo de empresas seleccionado- adoptan iniciativas en el ámbito laboral.
- Determinar, dentro del ámbito laboral de la empresa, cuáles son las materias que las empresas incluyen en sus memorias.
- Identificar qué tipo de iniciativas adoptan las empresas en cada una de las materias tratadas.

Para ello se ha considerado pertinente la utilización del *método de análisis de contenido* que consiste en la identificación (tanto cuantitativa como cualitativamente) de las principales áreas a las que los documentos hacen referencia según unos ítems o variables definidas previamente. Dentro de este tipo de metodología, se ha tomado como referencia la existencia de iniciativas en cada una de las áreas, con el objeto de discriminar aquellas empresas que se limitan a recoger información con respecto a ciertas materias (por ejemplo, la proporción de hombres y mujeres en la plantilla, en el caso de la promoción de la igualdad de oportunidades) y aquellas empresas que, por el contrario, han diseñado e implantado una iniciativa específica en ese ámbito.

No obstante, cabe remarcar que el análisis no pretende ser un inventario o clasificación de las distintas iniciativas que las empresas adoptan en el ámbito de la responsabilidad social en España –lo cual en términos de tiempo y extensión excedería el presente estudio-, ni tampoco una evaluación de la información recogida en las memorias con respecto a modelos o guías existentes para la elaboración de memorias de responsabilidad social empresarial<sup>8</sup>.

En lo que se refiere propiamente a la herramienta de análisis se ha construido una tipología estructurada en las siguientes variables o ítems a analizar:

- *Motivaciones empresariales*, a través de cual se pretende reflejar los principios y valores que llevan a la empresa a adoptar iniciativas de responsabilidad social empresarial. Así, entre las posibles motivaciones empresariales se han definido las siguientes: transparencia, ética social, apoyo a la integración de la empresa en la sociedad, apoyo a la cultura corporativa, apoyo a la gestión de los recursos humanos, apoyo a la comunicación interna, estrategia o imagen de marketing corporativo, control de los riesgos legales, mejora de la lealtad de los consumidores y protección al medio ambiente.
- *Ejes de intervención*, en el que se recogen los distintos tipos de medidas en las que se materializa los principios asumidos por las empresas en materia de responsabilidad social, agrupadas en tres ejes de intervención diferenciados:
  1. *Integración en la gestión*, que consiste en la formalización de políticas de responsabilidad social adoptadas por las empresas, por ejemplo, a través de la creación de un departamento específico de responsabilidad social en la empresa. En este campo se recogen además los grupos de interés que identifica la empresa

---

<sup>8</sup> Uno de los estudios que analizan la información aportada por las empresas desde el punto de vista de diversos modelos y guías es *La RSC en las memorias anuales de las empresas del Ibex-35* realizado por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa en 2005.

y el marco de referencia asumido por la empresa en esta materia. Con objeto de analizar el alcance de la integración de la responsabilidad social empresarial, dentro de este mismo eje se definen además los siguientes campos de análisis:

- *Ámbito de actuación*: en el que se recoge el alcance de la información aportada por la empresa en su memoria anual, distinguiendo entre el ámbito de la empresa matriz, las empresas del grupo, los proveedores y las subcontratas.
  - *Áreas de actuación*, teniendo en cuenta que la dimensión laboral de la empresa comprende diferentes materias, el análisis de las iniciativas adoptadas en el ámbito laboral se ha estructurado en las siguientes áreas de actuación:
    - Reconocimiento de los Derechos Humanos y sociolaborales básicos, según las disposiciones emanadas de los organismos internacionales (como la ONU y la OIT).
    - Fomento de la calidad del empleo, que incluye actuaciones relacionadas con materias tales como la seguridad y la salud en el trabajo, la formación profesional, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la mejora de la información y comunicación en la empresa, el fomento de la conciliación de la vida laboral y familiar o el fomento del empleo de grupos desfavorecidos, mediante la contratación directa por parte de la empresa.
    - Gestión y adaptación al cambio, en especial aquellas iniciativas relacionadas con los procesos de reestructuración empresarial.
    - Iniciativas en materia de subcontratación, como por ejemplo el establecimiento de requisitos o condiciones en los procesos de contratación.
2. *Información*, que consiste en la publicación de las diferentes actuaciones realizadas por la empresa en materia de responsabilidad social en base a estándares e indicadores homologados (por ejemplo, la guía del *Global Reporting Initiative*).
3. *Evaluación y certificación*, en las que se refleja el sometimiento de la empresa a un proceso de escrutinio y evaluación externo por parte de agentes independientes, obteniendo de un certificado o garantía de las actuaciones realizadas por la empresa en materia de responsabilidad social.

## II.2.2 Análisis de estudios caso.

Se plantea analizar cuatro experiencias empresariales que hayan desarrollado iniciativas de responsabilidad social en el ámbito laboral de la empresa. Un análisis que pretende complementar el análisis de memorias anuales a través de la incorporación de aspectos relacionados con el proceso de elaboración e implantación de las iniciativas, la

participación e implicación de los grupos de interés o el grado de ejecución de los compromisos adoptados en este campo<sup>9</sup>.

Desde una perspectiva metodológica se plantea como opción más adecuada la aplicación del *método de estudios caso*, en la medida que resulta particularmente adecuado para investigar el desarrollo de procesos sociales en los centros de trabajo y, muy especialmente, para profundizar en la configuración de las estrategias de los distintos actores implicados. No obstante, también conviene señalar que la potencialidad de los estudios caso presenta asimismo algunas restricciones, especialmente en relación a la generalización de las conclusiones que se obtienen de los mismos.

En este marco general, la investigación se ha estructurado en torno a las siguientes actuaciones:

**(1)** En primer lugar, se ha procedido a la selección de las empresas objeto de estudio. Para ello, a partir de la información proporcionada por las memorias anuales de las empresas, así como del contraste con informantes clave, se han elegido cuatro empresas españolas incluidas en el IBEX 35, que operan en diferentes sectores y ámbitos geográficos y que han desarrollado iniciativas de responsabilidad social en materia laboral.

**(2)** En segundo lugar, se ha elaborado un guión-base<sup>10</sup> con las principales cuestiones objeto de estudio en cada caso que –a efectos de análisis– se estructuran en los apartados siguientes:

**(a) Contexto.** Con el objetivo de enmarcar cada uno de los casos, se realiza una aproximación a algunas características estructurales de cada empresa, tales como el tamaño, sector de actividad, volumen de negocio, ámbitos geográficos de actividad o el marco de relaciones laborales.

**(b) Modelo de RSE de la empresa.** Se plantea un examen general del modelo de responsabilidad social desarrollado por cada una de las empresas, considerando una doble dimensión:

- **Política de RSE.** Se define a partir de las motivaciones, principios o valores corporativos, así como del marco y elementos de referencia de cada empresa en materia de responsabilidad social.
- **Ejes de intervención.** Las diferentes iniciativas adoptadas por las empresas pueden estructurarse en los tres ejes de intervención mencionados anteriormente, a saber,

---

<sup>9</sup> El análisis de memorias anuales, aunque proporciona una información de indudable relevancia, presenta asimismo ciertas limitaciones, como es el hecho de no permitir contrastar de forma suficiente el desarrollo de las iniciativas concretas adoptadas por las empresas en materia de responsabilidad social, dado que no admite el análisis en detalle diversos aspectos, como el proceso de elaboración de las iniciativas, la participación de otros actores, o el grado de ejecución de los compromisos adoptados en este campo. Además, conviene recordar que la única fuente de información es la proporcionada por la empresa, sin que normalmente se incorpore en las memorias la valoración de otras partes interesadas.

<sup>10</sup> La descripción detallada de las variables analizadas queda recogida en el guión de entrevista, incluido en el anexo del presente capítulo.

integración en la gestión, información y certificación/evaluación, (véase cuadro II.1).

### Cuadro II.1. Ejes de intervención e iniciativas en materia de RSE.

Eje de intervención	Iniciativas
1. Integración en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una estructura específica de RSE en la organización</li> <li>• Identificación de partes interesadas y mecanismos/procedimientos de relación.</li> <li>• Formalización compromisos de RSE</li> <li>• Elección ámbitos de actuación</li> <li>• Delimitación áreas de actuación</li> <li>• Aplicación de instrumentos de implementación</li> </ul>
2. Transparencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración informe RSE</li> <li>• Integración en memoria anual</li> </ul>
3. Certificación/Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de evaluación</li> <li>• Certificación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

(c) *Dimensión laboral de la RSE.* En el contexto general del modelo de RSE adoptado por cada empresa, se aborda en profundidad el análisis de las iniciativas relacionadas con la dimensión laboral. En este campo se plantea profundizar en las motivaciones específicas de la empresa para desarrollar iniciativas de responsabilidad social en el ámbito laboral, el grado de implicación y participación de los grupos de interés en las iniciativas adoptadas (preferentemente en relación con los representantes de los trabajadores), el ámbito de actuación de tales iniciativas, así como los obstáculos encontrados para su aplicación.

(d) *RSE y relaciones laborales.* Por último, se plantea el análisis de las actuaciones de RSE, en el marco de relaciones laborales de cada empresa. Concretamente, se aborda la valoración de las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por la empresa en el ámbito laboral, tomando como criterio de análisis lo dispuesto en el convenio colectivo de referencia, así como la información proporcionada por los representantes de los trabajadores de la empresa. En este mismo campo, también se plantea valorar -desde una perspectiva internacional- el conjunto de actuaciones que las empresas realizan en el ámbito laboral de la empresa.

### II.3. Fuentes de información.

Dado que el análisis de la dimensión laboral de la responsabilidad social se ha estructurado en dos tipos de análisis diferenciados, las fuentes de información utilizadas para la realización de la investigación pueden dividirse en dos apartados:

### II.3.1 Análisis de memorias.

En el análisis de memorias se ha tomado como referencia las memorias anuales de aquellas empresas que presentan los siguientes rasgos:

- Pertener al grupo de empresas que conforman el Ibex-35 y/o,
- Seguir las indicaciones de la guía del *Global Reporting Initiative* (GRI)<sup>11</sup>.

En este sentido, el universo de empresas escogido (55 en total) es especialmente relevante por el hecho de incluir a las principales empresas del país – multinacionales con una fuerte implantación en un gran número de países- de diversos sectores económicos, tales como el sector del Transporte, almacenamiento y comunicaciones, el sector de Intermediación financiera o el de Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua, entre otros.

**Cuadro II.2. Número de empresas según sector de actividad.**

Sectores de actividad (*)	Nº de empresas
Construcción	6
Hostelería	1
Industria química	1
Industria textil y de la confección	1
Intermediación financiera	11
Metalurgia y fabricación de productos metálicos	2
Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	7
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	13
Industrias extractivas	1
Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	2
Otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad; serv. personales	2
Industria de la alimentación, bebidas y tabaco	3
Comercio; Rep. de vehículos de motor, y Art. personales y domésticos	1
Actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios empresariales	2
Fabricación de material de transporte	1
Industria de otros productos minerales no metálicos	1
<b>Total empresas</b>	<b>55</b>

Fuente: Elaboración propia.

(\*) Sectores de actividad según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 1993, (CNAE:93).

Además, en el conjunto de empresas analizadas se incluyen aquellas empresas que siguen guías o modelos de homologación en materia de responsabilidad social, como la propuesta por el GRI. Este último criterio es de especial importancia en la medida en que la guía del GRI se basa en la aplicación de 11 principios, entre los que se encuentra la transparencia, entendida como “el reconocimiento completo de los procesos, procedimientos y asunciones en la preparación del informe”.

Con respecto al periodo de referencia de la información analizada se ha tomado como criterio analizar las memorias anuales publicadas en el año 2004 –cuya referencia temporal es el año 2003- salvo en el caso de las memorias anuales de las empresas Bodegas Pirineos, Eroski y Telefónica I+D, cuyas memorias accesibles más recientes hacen referencia al año 2002.

<sup>11</sup> Se ha tomado como referencia el conjunto de empresas que formaban parte del GRI a fecha de 11 de enero de 2005.

**Cuadro II.3. Universo de empresas seleccionadas.**

<b>Empresa</b>	<b>Ibex-35</b>	<b>GRI</b>
Abertis	x	x
Acciona	x	
Acerinox	x	
ACS	x	
AGBAR		x
Altadis	x	
Amadeus	x	
Arcelor	x	
Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)		x
B. Popular	x	
B. Sabadell	x	
Banesto	x	
Bankinter	x	
BASF Española		x
BBVA	x	x
Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK)		x
Bodegas Pirineos		x
BSCH	x	x
Caixa Galicia		x
Cementos Rezola-Sociedad Financiera y Minera, S.A. (FYM)		x
CESPA		x
Contratas y Obras Empresa Constructora S.A.		x
Corp. MAPFRE	x	
DKV Seguros		x
Enagas	x	
Endesa	x	x
Eriksson España S.A.		x
FCC	x	
FREMAP		x
G. Eroski		x
G. Ferrovial	x	x
Gamesa	x	
Gas Natural	x	x
Harineras Villamayor		x
Iberdrola	x	x
Iberia	x	x
Inditex	x	x
Indra "A"	x	x
Larcovi		x
Metrovacesa	x	
MP Corporación Industrial		x
NH Hoteles	x	
Prisa	x	
Red Eléctrica Española		x
Renfe		x
Repsol YPF	x	x
Sacyr Vallermosto	x	
Sogetel	x	
Telecinco	x	
Telefónica	x	x
Telefónica de España		x
Telefónica I+D		x
Telefónica Móviles	x	x
TPI (Telefónica Publicidad e Información S.A.)	x	x
Unión Fenosa	x	x
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>35</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**II.3.2. Análisis de estudios de caso.**

Para el análisis de estudios de caso se han utilizado diferentes fuentes de información. En primer lugar, se ha recopilado y analizado la documentación propia de cada empresa (informes, memorias, documentos, etc.). En segundo lugar, se ha realizado un trabajo de campo, sobre la base de entrevistas en profundidad a los responsables de responsabilidad social en la empresa –y, en algún caso, dado que son materias de carácter laboral, con los responsables de recursos humanos– y a los representantes de los trabajadores. Asimismo, se han realizado entrevistas a informantes clave de organizaciones del tercer sector. Y por último, se ha completado el análisis con bibliografía específica sobre las actuaciones desarrolladas por las empresas en materia de responsabilidad social empresarial en el ámbito internacional.



### III. LA DIMENSIÓN LABORAL DE LA RSE EN ESPAÑA.

#### III.1 Iniciativas empresariales en materia laboral: análisis de las memorias anuales de empresas.

Según los diversos documentos e iniciativas emanados de distintos organismos internacionales, entre los que figuran la ONU, la OCDE o la Unión Europea, uno de los principios básicos para la implantación de políticas de responsabilidad social empresarial es la transparencia de las empresas a la hora de hacer público la información relativa a sus actividades.<sup>12</sup> En base a este criterio, en los últimos años, se ha visto incrementado de forma significativa el número de empresas que incluyen información sobre diversas actuaciones realizadas en el campo de la responsabilidad social empresarial.

Los documentos elaborados por las empresas para suministrar información relativa a las iniciativas que éstas adoptan en el ámbito de la responsabilidad social suelen denominarse como memorias o informes sociales, de sostenibilidad o de responsabilidad social empresarial. Para la elaboración de estos documentos numerosas empresas han tomado como referencia los distintos modelos o guías existentes para la elaboración de este tipo de informes -como por ejemplo la guía del *Global Reporting Initiative*- en mayor o menor grado de adecuación a los criterios establecidos en tales modelos.

Sin embargo, a pesar de que supone un paso adelante en la transmisión de información respecto a las actividades desarrolladas por las empresas, desde diversos ámbitos se ha señalado que la información proporcionada por las empresas a través de este tipo de documentos dista mucho de ser completa y detallada. Más concretamente, se apunta que las memorias o informes de responsabilidad social empresarial elaborados por las empresas presentan déficit de información con respecto a determinadas áreas o ámbitos de actuación.

En este marco, cuando se valora la forma en que las empresas españolas proceden a informar sobre sus actuaciones en este campo, el diagnóstico ofrece un panorama de significativo retraso en relación de otros países europeos. Un hecho que, por otra parte, se corresponde con la situación general de desarrollo incipiente que caracteriza al escenario actual de la responsabilidad social empresarial en España.

A modo de ejemplo, un estudio reciente concluye que la información sobre responsabilidad social empresarial incluida en las memorias anuales de las empresas que conforman el IBEX 35, puede calificarse en términos generales como “información anecdótica”, “información parcial” o “información incompleta”. Una situación que provoca que “en la mayoría de los casos, los indicadores sociales, económicos, laborales, de derechos humanos y ambientales no consigan transmitir al lector una imagen completa del desempeño de la empresa”, (Cordero, 2005).

---

<sup>12</sup> Entre los principales documentos e iniciativas internacionales que delimitan el marco teórico de la responsabilidad social corporativa se encuentran el *Pacto Mundial* de Naciones Unidas (2000), las *Directrices de la OCDE para empresas multinacionales* recogidas en la *Declaración de la OCDE sobre inversiones internacionales y empresas multinacionales* (2000), o los documentos elaborados por la Comisión Europea en esta materia, entre los que destaca el *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001).

En este contexto, se plantea -como se ha mencionado anteriormente- analizar la información proporcionada por las empresas españolas a través de sus memorias anuales –en memorias o apartados de responsabilidad social- que hagan referencia a la dimensión laboral de la responsabilidad social empresarial, considerando los siguientes objetivos específicos:

- Identificar aquellas empresas que, dentro un universo de empresas seleccionado, adoptan iniciativas en el ámbito laboral.
- Determinar, dentro del ámbito laboral de la empresa, cuáles son las materias que las empresas incluyen en sus memorias.
- Identificar el tipo de iniciativas que adoptan las empresas en cada una de las materias tratadas.

Bajo esta perspectiva, tras la recopilación de las memorias anuales de las empresas y la posterior tabulación de la información según la tipología elaborada<sup>13</sup>, el análisis de las memorias permite destacar los siguientes resultados:

## **(A) Información general.**

### *1. Motivaciones empresariales.*

Las principales motivaciones para la adopción de iniciativas de responsabilidad social que presentan las empresas en sus memorias son aquellas que hacen referencia a la transparencia de la empresa respecto a las actuaciones realizadas y a la relación de ésta con el entorno en el que se ubica. Así, las motivaciones a las que se hace más referencia son el “Apoyo a la integración de la empresa en la sociedad”, reflejada en un 67% de las memorias analizadas, y la “Transparencia” con respecto a las actividades que realizan las empresas en la dimensión económica, medioambiental y social, recogida en un 61% de los casos.

En segundo lugar, las empresas esgrimen motivaciones relacionadas con la gestión empresarial, tanto interna como externamente. En esta línea, se presentan motivaciones tales como el “Apoyo a la gestión de recursos humanos” y el “Apoyo a la estrategia empresarial” – reflejadas en un 58% de las memorias- y la “Protección al medio ambiente” –en un 49%- . Seguidas a este tipo de motivaciones aparecen otras como son el “Refuerzo de la lealtad de los consumidores” (49%), la “Ética social” (40%) o el “Apoyo a la cultura corporativa” (20%). En último lugar, se encuentran las motivaciones relacionadas con la “Imagen y/o estrategia de marketing corporativo” (11%) y el “Apoyo a la comunicación interna” (9%).

---

<sup>13</sup> La descripción detallada de la tipología de análisis se encuentra recogida en el capítulo II de presente informe.

### Cuadro III.1.1 Motivaciones empresariales en la adopción de iniciativas de responsabilidad social.

Motivaciones empresariales	N	%
Transparencia	34	61,8
Ética social	22	40,0
Apoyo a la integración de la empresa en la sociedad	37	67,3
Apoyo a la cultura corporativa	11	20,0
Apoyo a la gestión de recursos humanos	32	58,2
Apoyo a la comunicación interna	5	9,0
Imagen / estrategia de marketing corporativo	6	10,9
Control de riesgos legales	1	1,8
Reforzar la lealtad de los consumidores	27	49,1
Protección del medio ambiente	29	52,7
<b>Total empresas</b>	<b>55</b>	

Fuente: Elaboración propia.

#### 2. Ejes de intervención.

Entendiendo que las iniciativas de responsabilidad social pueden agruparse en tres ejes de intervención, a saber, integración en la gestión, información y evaluación y certificación,<sup>14</sup> las empresas analizadas adoptan, fundamentalmente, iniciativas en el campo de la información e integración en la gestión, prestando una menor atención a las iniciativas relacionadas con el seguimiento y evaluación de las actuaciones realizadas.

Así, el 90% de las empresas analizadas presentan un informe (informe anual o de responsabilidad social) en el que recogen las principales actuaciones realizadas por la empresa en el campo de la responsabilidad social. Seguidas a este tipo de iniciativas se encuentran aquellas iniciativas dirigidas a la incorporación de los criterios de responsabilidad social en la gestión de empresa (por ejemplo, mediante la creación de un departamento específico de responsabilidad social) que se presentan en un 60% de las memorias analizadas. Y en último lugar, se sitúan aquellas iniciativas destinadas al seguimiento y evaluación de las iniciativas de responsabilidad social, reflejadas en un 36% de los casos analizados.

### Cuadro III.1.2 Tipo de iniciativas de responsabilidad social empresarial.

Tipo de iniciativa	N	%
Integración en la gestión	33	60,0
Información	53	96,4
Certificación	20	36,4
<b>Total empresas</b>	<b>55</b>	

Fuente: Elaboración propia.

<sup>14</sup> Para una caracterización de los distintos tipos de iniciativas véase punto III.2.1 del presente apartado.

### 3. Integración en la gestión

Profundizando en las características generales de las iniciativas de integración de los criterios de responsabilidad social en la gestión de la empresa, y más concretamente en el marco de referencia de las iniciativas, la estructura formal de la empresa y los grupos de interés de referencia, cabe señalar que un 63% de las empresas analizadas son miembro del Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact). Esto supone que, en principio, estas empresas se comprometen –formalmente- a respetar los 10 principios recogidos en el pacto, relativos a Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Corrupción.

En este ámbito, cabe destacar también que un 11% de las empresas analizadas hacen referencia expresa a la Declaración Universal de los Derechos Humanos y al Libro Verde de la Comisión Europea<sup>15</sup>. En último lugar, cabe resalta que tan sólo un 9% de las mismas presenta como marco de referencia en responsabilidad social los Convenios de la OIT o las Directrices de la OCDE (5%).

#### Cuadro III.1.3 Marco de referencia, estructura formal y grupos de interés.

<b>Marco de referencia</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Declaración Universal DDHH	6	10,9
Global Compact	35	63,6
Directrices OCDE	3	5,5
Convenios OIT	5	9,1
Libro Verde UE	6	10,9
<b>Estructura formal</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Organismo encargado	20	36,4
Organismos asesores	4	7,3
<b>Grupos de interés</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Relación directa: clientes, empleados, proveedores, accionistas	45	81,8
Instituciones	17	30,9
Organizaciones sociales: sindicatos, ONGs	6	10,9
Opinión pública: medios comunicación, otros	11	20,0
<b>Total empresas</b>	<b>55</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la forma en la que la empresa integra los criterios de responsabilidad en su gestión interna, cabe destacar que del conjunto de empresas analizadas, un 36% presentan la creación de un departamento específico de responsabilidad social, mientras que un 7% de las mismas reflejan la existencia de algún organismo asesor o de consulta en materia de responsabilidad social.

Por último, en lo que se refiere a los grupos de interés de referencia, la mayor parte de las empresas analizadas (81%) identifican en sus memorias de responsabilidad social como grupos de interés o partes interesadas a los clientes, los accionistas, los empleados, los proveedores y la sociedad en general. En segundo lugar, se sitúan las

<sup>15</sup> Comisión Europea (2001): *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.*

instituciones, fundamentalmente las Administraciones Públicas, identificadas como grupo de interés en un 31% de los casos analizados. En tercer lugar, se identifican la Opinión pública y otras organizaciones (20%), entre los que figuran los medios de comunicación, los colectivos profesionales, las instituciones financieras, los aliados y socios estratégicos o las asociaciones sectoriales. En último lugar, se sitúan los sindicatos y organizaciones no gubernamentales, a los que las empresas identifican como parte interesada en 11% de los casos analizados.

En cuanto al ámbito de actuación, las memorias de las empresas analizadas reflejan –en su mayor parte- un alcance que se circunscribe a la empresa matriz y empresas del grupo (en el caso de que éste exista). En este sentido, cabe resaltar cómo del conjunto de memorias analizadas, un 92% de las mismas menciona la “Empresa matriz” como ámbito de actuación principal, seguido del ámbito marcado por las “Empresas del grupo”, el cual se refleja en un 49% de los casos. En un segundo nivel de actuación se encuentra el ámbito de los “Proveedores” al que hacen referencia un 33% de las empresas analizadas, seguido del ámbito de las “Subcontratas”, con un 12%.

Sin embargo, en los casos en los que se define el grupo de empresas como el ámbito actuación central no se hace referencia alguna al modo en el que se incorpora los criterios de responsabilidad social corporativa en cada una de las empresas que forman parte de éste, ni tampoco a qué ámbitos afecta de cada una de ellas. En este sentido, es especialmente relevante la carencia de información con respecto a la aplicación de las iniciativas de responsabilidad en filiales (reflejado en un 1,8% de las memorias analizadas) cuya implantación se sitúa preferentemente en países del Tercer Mundo.

#### **Cuadro III.1.4. Ámbito de actuación.**

	N	%
Empresa Matriz	51	92,7
Empresas del grupo	27	49,1
Filiales	1	1,8
Proveedores	20	36,4
Subcontratas	7	12,7
<b>Total empresas</b>	<b>55</b>	

Fuente: Elaboración propia.

#### **(B) Información sobre actuaciones en el ámbito laboral.**

A partir de la información recogida por las empresas en sus memorias anuales, y según los criterios de análisis mencionados en el apartado anterior, cabe destacar que todas las empresas analizadas -salvo tres empresas (Acerinox, FCC y Sogecable)- presentan algún tipo de iniciativa de responsabilidad social en el ámbito laboral<sup>16</sup>.

Las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por las empresas en este ámbito se caracterizan por desarrollarse -de forma preferente- en tres áreas de actuación concretas, como son: la formación profesional de los trabajadores -reflejada en un 90%

<sup>16</sup> Estas tres empresas no publican (a enero de 2005) ningún documento o información que haga referencia a la responsabilidad social de la empresa. El único documento que publican es un “Informe de Gobierno Corporativo” de la empresa.

de las memorias analizadas-, la mejora de la información y comunicación en la empresa (71%) y la seguridad y salud en el trabajo (65%).

En un segundo nivel se sitúan las iniciativas que hacen referencia a la conciliación de la vida laboral y familiar -reflejada en un 32% de las memorias analizadas-, y aquellas en materia de subcontratación (18%), fomento del empleo directo de grupos desfavorecidos (16%) y de gestión y adaptación al cambio (14%).

En último lugar, las áreas en las que se ha detectado una menor adopción de iniciativas de responsabilidad social son las áreas de reconocimiento y promoción de los derechos humanos y sociolaborales básicos y de fomento de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, reflejadas tan sólo en un 10 y 7% de las memorias analizadas.

### Cuadro III.1.5. Áreas de actuación en el ámbito laboral.

		N	%
Reconocimiento y promoción de los DDHH y sociolaborales básicos		6	10,9
Fomento de la calidad en el empleo	Salud y seguridad en el trabajo	36	65,5
	Formación de los trabajadores	50	90,9
	Igualdad de oportunidades	5	9,1
	Mejora de la información / comunicación en la empresa	39	70,9
	Conciliación vida laboral y familiar	18	32,7
	Fomento del empleo grupos desfavorecidos (en la empresa)	9	16,4
Iniciativas en materia de subcontratación		10	18,2
Gestión y adaptación al cambio		8	14,5
<b>Total empresas</b>		<b>55</b>	

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, se puede apreciar cómo las áreas en las que las empresas presentan una mayor adopción de iniciativas de responsabilidad social son aquellas vinculadas al fomento de la calidad en el empleo -como la formación de trabajadores o la mejora de la comunicación en la empresa-, mientras que otras áreas como el reconocimiento y promoción de los derechos humanos, las iniciativas de subcontratación o la gestión y adaptación al cambio presentan un menor grado de tratamiento por parte de las empresas.

Por otra parte, atendiendo a las iniciativas adoptadas por cada una de las empresas y el número de áreas de actuación en el ámbito laboral a las que se hace referencia, se pueden distinguir tres grupos de empresas diferenciados:

- Un primer grupo de empresas, que adoptan iniciativas en al menos cinco o seis áreas de las nueve que componen el campo de actuación en el ámbito laboral. En este grupo se encuentran empresas tales como Inditex, BSCH, Ferrovial, Endesa, BBVA, Telefónica, Telefónica Móviles, Caixa Galicia, DKV Seguros, FREMAP y Arcelor.
- Un segundo grupo de empresas, que adoptan iniciativas en al menos tres o cuatro áreas del ámbito laboral. Este grupo está formado por un total de 27

empresas entre las que se encuentran Abertis, Gas Natural, Iberdrola, Repsol YPF, TPI, Unión Fenosa, Iberia, Indra, Basf España, BBK, Cespa, Contratas y Obras, Eroski, Larcovi, MP Corporación Industrial, REE, Telefónica de España, Telefónica I+D, Altadis, Banco Sabadell, Bankinter, Gamesa, Banco Popular, Enagas y Telecinco.

- Y un tercer grupo de empresas, que adoptan iniciativas en al menos una o dos áreas del ámbito laboral. Un grupo en el que figuran las empresas AECA, Bodegas Pirineos, Cementos Rezola, Ericsson España, Harineras Villamayor, RENFE, Acciona, ACS, Corp. Mapfre, Grupo Prisa, Sacyr Vallermosto, Amadeus, Metrovacesa, Banesto y NH Hoteles.

**Cuadro III.1.6. Iniciativas en el ámbito laboral según empresa y área de actuación.**

Empresa / área	Reconocimiento y promoción de los DDHH y sociolaborales básicos	Salud y seguridad en el	Formación de los trabajadores	Igualdad de oportunidades	Mejora de la información / comunicación en la empresa	Conciliación vida laboral y	Iniciativas en materia de subcontratación	Gestión y adaptación al	Fomento del empleo grupos desfavorecidos (en la empresa)	Nº áreas que se cubren
Abertis			X			X			X	3
Acciona		X	X							2
Acerinox										0
ACS		X	X							2
AECA			X			X				2
AGBAR	X	X	X		X					4
Altadis	X	X	X				X			4
Amadeus			X		X					2
Arcelor		X	X		X		X	X		5
Banco Popular		X	X		X					3
Banco Sabadell		X	X		X					3
Banesto			X	X	X					2
Bankinter			X		X			X		3
Basf España		X	X			X	X			4
BBK		X	X		X	X				4
BBVA		X	X		X	X	X	X		6
Bodegas Pirineos *			X							1
BSCH		X	X	X	X	X				5
Caixa Galicia		X	X		X	X	X			5
Cementos Rezola			X							1
CESPA	X	X	X		X					4
Contratas y Obras			X		X	X				3
Corp. MAPFRE		X	X							2
DKV Seguros		X	X	X	X	X			X	6
Enagas		X			X	X				3
Endesa		X	X		X		X	X	X	6
Ericsson España S.A.			X		X					2
Eroski *		X	X		X		X			4
FCC										0
Ferrovial	X	X	X		X		X			5
FREMAP		X	X		X	X			X	5
Gamesa		X	X		X	X		X		4
Gas Natural		X	X		X					3
Harineras Villamayor		X	X		X					2

Fuente: Elaboración propia a partir de la memorias anuales de las empresas.

(\*) Última memoria accesible, año 2002.

**Cuadro III.1.6. Iniciativas en el ámbito laboral según empresa y área de actuación, (cont.).**

Empresa / área	Reconocimiento y promoción de los DDHH y sociolaborales básicos	Salud y seguridad en el trabajo	Formación de los trabajadores	Igualdad de oportunidades	Mejora de la información / comunicación en la empresa	Conciliación vida laboral y familiar	Iniciativas en materia de subcontratación	Gestión y adaptación al cambio	Fomento del empleo grupos desfavorecidos (en la empresa)	Nº áreas que se cubren
Iberdrola		X	X		X	X				4
Iberia		X	X			X			X	4
Inditex	X	X	X		X		X		X	6
Indra			X		X	X		X		4
Larcovi		X	X		X	X				4
Metrovacesa			X		X					2
MP Corporación Industrial		X	X						X	3
NH Hoteles									X	1
Prisa			X		X					2
Red Eléctrica Española		X	X		X					3
RENFE			X		X					2
Repsol YPF	X		X	X	X		X			5
Sacyr Vallermosto			X							1
Sogecable										0
Telecinco		X	X		X					3
Telefónica		X	X		X	X		X		5
Telefónica de España		X	X		X					3
Telefónica I+D *		X	X		X			X		3
Telefónica Móviles		X	X		X		X		X	5
TPI		X	X		X	X				4
Unión Fenosa		X	X	X	X					4

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias anuales de las empresas.

(\*) Última memoria accesible, año 2002.

Asimismo, con respecto al contenido de las iniciativas desarrolladas, y según las distintas áreas de actuación, las principales iniciativas adoptadas por las empresas en el ámbito laboral son las siguientes:

(1) En cuanto al **reconocimiento y promoción de los derechos humanos y sociolaborales básicos**, las empresas analizadas presentan como iniciativas de responsabilidad social la definición de una política de respeto a los Derechos Humanos para la empresa o el establecimiento de un código de conducta interno o código ético.

(2) En el ámbito del **fomento de la calidad en el empleo**, destacan las siguientes iniciativas:

- En relación a la seguridad y salud en el trabajo, las empresas analizadas presentan iniciativas de diversas características, entre las que figuran los convenios que las empresas suscriben con el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), los programas o acciones de prevención de riesgos laborales, las evaluaciones de riesgos laborales y psicosociales, la constitución de un Servicio Mancomunado de Prevención o el establecimiento de unos requisitos mínimos en materia de seguridad o salud en el trabajo a exigir



a los proveedores de la empresa. En este ámbito, se presentan además otras iniciativas como son la formación de los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo o las campañas sanitarias de carácter general.

- Dentro del ámbito de la formación profesional de los trabajadores todas las empresas que publican una memoria de responsabilidad social incluyen la formación de los trabajadores como iniciativa de responsabilidad social, fundamentalmente a través de planes o programas de formación, en los que se hace un especial hincapié en la formación a empleados de reciente incorporación a la empresa, la formación de desarrollo de las competencias (empleados con potencial de dirección) y la formación específica según las distintas áreas de negocio. En este ámbito, las empresas también presentan como iniciativas de responsabilidad social la formación vía e-learning, Intranet o videoconferencia.
- En cuanto a la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombre y mujeres, las iniciativas que las empresas presentan como iniciativas de responsabilidad social son básicamente dos: el establecimiento de programas propios negociados con los representantes de los trabajadores (como por ejemplo un Protocolo de Igualdad de Oportunidades), o programas en colaboración con las Administraciones Públicas, entre los que figura el Programa Óptima, que se adopta en colaboración con el Instituto de la Mujer del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- En el ámbito de la mejora de la información y comunicación en la empresa, todas las empresas que presentan iniciativas en este ámbito lo hacen mediante el establecimiento de distintos “canales corporativos de comunicación”, entre los que se incluyen revistas internas (en formato de papel o “on-line”), Intranet de la empresa, buzón del empleado o buzón de sugerencias, encuestas de clima laboral o encuestas de satisfacción, así como la realización de diversos foros, reuniones y convenciones, en las que la empresa informa a sus trabajadores y recoge las sugerencias y opiniones de éstos últimos.
- Dentro de la promoción de la conciliación de la vida laboral y familiar, las principales iniciativas adoptadas por las empresas se configuran a través de Planes o Programas de apoyo a la maternidad y la familia o Planes de conciliación de la vida laboral y familiar, en los que se incluyen diversas medidas de actuación, como una mayor flexibilidad horaria o ayudas económicas a empleados con hijos. También se presentan iniciativas de Promoción de conciliación de la vida laboral y familiar que no se agrupan bajo un plan o programa determinados, como la definición de una política de flexibilidad horaria o la existencia de fondos de ayuda para empleado, así como diversas ventajas y beneficios sociales para los empleados. En este ámbito, destacan también las iniciativas que implican la creación de un departamento específico en esta materia (como por ejemplo, una Comisión de conciliación de la vida laboral y familiar) y el certificado de “Empresa familiarmente responsable” del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Por último, en lo que se refiere al fomento del empleo de grupos desfavorecidos, las iniciativas adoptadas por las empresas analizadas se articulan, bien a través de acuerdos con fundaciones para la contratación de personas con discapacidad,

o bien, mediante la contratación directa por parte de la empresa de tales personas.

(3) En lo que se refiere a la regulación de la **subcontratación** de actividades, las iniciativas de responsabilidad social que presentan las empresas analizadas se articulan mediante Códigos de conducta para subcontratas, Protocolos de contratación con requisitos en materia de respeto a los derechos humanos o cumplimiento de la legalidad en materia de seguridad y salud laboral, así como Controles preventivos a subcontratas en materia de seguridad y salud en el trabajo.

(4) En relación a las iniciativas de **gestión y adaptación al cambio**, las empresas analizadas presentan fundamentalmente dos tipos de iniciativa: por una parte, programas de reindustrialización de determinadas comarcas deprimidas, entre los que destacan acciones de formación destinada a jóvenes y medidas de acompañamiento a trabajadores afectados por procesos de reconversión; y por otra parte, medidas que favorezcan la incorporación de nuevas modalidades de trabajo, como por ejemplo, el teletrabajo.

**Cuadro III.1.8. Tipo de iniciativas en el ámbito laboral.**

Área	Tipo de iniciativa
Reconocimiento y promoción de los DDHH y sociolaborales básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Código de conducta interno</li> <li>▪ Política de respeto a los DDHH</li> <li>▪ Código ético corporativo</li> </ul>
Salud y seguridad en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenio con el INHST</li> <li>▪ Programas o acciones de prevención</li> <li>▪ Evaluaciones de riesgos laborales y psicosociales</li> <li>▪ Servicio Mancomunado de Prevención</li> <li>▪ Requisitos a proveedores en materia de seguridad y salud en el trabajo</li> <li>▪ Campañas sanitarias o de salud</li> <li>▪ Formación a los trabajadores en seguridad y salud</li> </ul>
Formación de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes o programas de formación: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorporación al puesto de trabajo</li> <li>▪ Desarrollo de las competencias (formación a directivos)</li> <li>▪ Formación específica según áreas de negocio</li> </ul> </li> <li>▪ Formación vía e-learning, Intranet, videoconferencia.</li> </ul>
Igualdad de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protocolo de Igualdad de Oportunidades</li> <li>▪ Programa Óptima (Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales)</li> </ul>
Mejora de la información / comunicación en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canales corporativos de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revista interna (papel, on-line)</li> <li>▪ Intranet corporativa</li> <li>▪ Buzón del empleado</li> <li>▪ Encuesta de clima laboral / de satisfacción</li> <li>▪ Foros, reuniones, convenciones</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro III.1.8. Tipo de iniciativas en el ámbito laboral, (cont.).**

Área	Tipo de iniciativa
Conciliación vida laboral y familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes de apoyo a la maternidad y la familia</li> <li>▪ Planes de conciliación de la vida laboral y familiar</li> <li>▪ Certificado “Empresa familiarmente responsable”</li> <li>▪ Creación de una Comisión de conciliación de la vida laboral y familiar</li> <li>▪ Ventajas y beneficios sociales</li> <li>▪ Fondos de ayuda para empleados</li> <li>▪ Políticas de flexibilidad en la jornada laboral</li> </ul>
Iniciativas en materia de subcontratación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Código de conducta para subcontratas</li> <li>▪ Establecimiento de protocolos de contratación según criterios de responsabilidad social: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requisitos a proveedores/subcontratas en materia de seguridad y salud en el trabajo</li> <li>▪ Requisitos a proveedores/subcontratas en el respeto a los DDHH</li> </ul> </li> <li>▪ Controles preventivos a subcontratas en materia de seguridad y salud en el trabajo. Extensión del servicio preventivo a subcontratas.</li> </ul>
Gestión y adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas de reindustrialización de comarcas mineras.</li> <li>▪ Formación de jóvenes en zonas de reconversión industrial</li> <li>▪ Medidas de acompañamiento en procesos de reconversión</li> <li>▪ Programas de mejora de la organización del trabajo (Proyecto Innova/Innovo)</li> <li>▪ Introducción del teletrabajo</li> </ul>
Fomento del empleo grupos desfavorecidos (en la empresa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acuerdos con fundaciones para la contratación de personas con discapacidad</li> <li>▪ Contratación directa de personas discapacitadas</li> <li>▪ Programa de formación e inserción laboral de mujeres víctimas de la violencia doméstica</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, desde la dimensión laboral de la empresa se puede concluir señalando que, a pesar de que casi todas empresas analizadas hacen público iniciativas de responsabilidad social dentro del ámbito laboral, éstas se circunscriben –de forma preferente- al área de fomento de la calidad en el empleo, así como a unas materias concretas, como son la formación de los trabajadores, la seguridad y salud en el trabajo y la mejora de la comunicación en la empresa. En cambio, existen otras materias en las que prácticamente no adoptan ningún tipo de iniciativa, como por ejemplo en el reconocimiento de los derechos humanos y sociolaborales básicos. Asimismo, en otras materias, como en el caso de la subcontratación y la gestión y adaptación al cambio, cabe remarcar que, aunque sí que se adoptan iniciativas en tales áreas, existen ciertos vacíos de información, en relación a su aplicación y al contenido de las mismas. Un hecho que se refleja, por ejemplo, en la falta de información relativa a los procesos de reestructuración empresarial (procesos de fusiones y adquisiciones) de algunas de las iniciativas adoptadas en materia de gestión y adaptación al cambio.

### III.2. La responsabilidad social empresarial en las empresas: un estudio de casos.

El objetivo central de este apartado es el de analizar el proceso de integración de los criterios de responsabilidad social en la gestión interna de las empresas, centrándose en el examen del conjunto de iniciativas adoptadas en el ámbito laboral por parte de cuatro empresas multinacionales, procedentes de cuatro sectores de actividad distintos, como son el sector textil, banca, construcción y producción y distribución de energía.

Desde esta perspectiva, se trata de profundizar en aspectos tales como el proceso de elaboración e implantación de las distintas iniciativas, el grado de implicación de los grupos de interés, el seguimiento y evaluación de los compromisos asumidos por la empresa en el ámbito de la responsabilidad social empresarial o la vinculación de las iniciativas adoptadas con el marco de relaciones laborales de la empresa.

Así, cada uno de los casos que se presenta a continuación se estructura en cuatro apartados diferentes:

1. En primer lugar, se presentan las *características generales de la empresa* a partir de diversos indicadores: cifra de negocio, número de empleados, estructura interna de la empresa, convenio colectivo de referencia o representación de los trabajadores.
2. En segundo lugar, se analiza la *incorporación de la responsabilidad social empresarial en la empresa*, teniendo en cuenta -entre otros aspectos- los principios recogidos en la política de responsabilidad social de la empresa o la creación de un departamento de responsabilidad social.
3. En tercer lugar, se profundiza en la *dimensión laboral de la responsabilidad social en la empresa*, en materias tales como las motivaciones empresariales en el ámbito laboral, la participación de los grupos de interés o la implantación de las iniciativas adoptadas por parte de la empresa.
4. Y en último lugar, se examina la relación existente entre las *relaciones laborales de la empresa y las iniciativas de responsabilidad social empresarial*, tomando como referencia el marco de negociación de la empresa, así como otras fuentes de información (representantes de los trabajadores e informes sobre la perspectiva internacional de las actividades de la empresa).

#### III.2.1 CASO A.

##### 1. Características generales de la empresa.

El grupo A es un grupo de empresas de capital nacional, creado en 1985, cuya actividad principal es el diseño, la fabricación y la distribución textil a escala internacional a través de ocho cadenas comerciales. Dentro del grupo se incluyen además un centenar de sociedades que realizan diferentes actividades relacionadas con la fabricación y producción textil.

La principal característica del grupo en las últimas décadas ha sido su continua expansión en los mercados internacionales. Desde el año 1988, fecha en la que se abre la primera tienda en el extranjero, el grupo ha seguido una estrategia dirigida a la apertura de centros de producción y distribución a escala mundial, a través de la cual a conseguido implantar 1.922 establecimientos de distribución en un total de 48 países<sup>17</sup>. En este sentido, la presencia internacional del grupo durante el período 2000-2003 se ha visto incrementada en un 68%, pasando de tener una implantación en 33 países a 48 en el año 2003.

### Cuadro III.2.1.1 Principales indicadores del grupo A, 2000-2003.

	2000	2001	2002	2003	Var. 2000-2003 %
Cifra de negocio*	2.615	3.250	3.974	4.599	56,9
Beneficio neto*	259	340	438	447	57,9
Número de países	33	39	44	48	68,8
Empleados	24.004	26.724	32.535	39.760	60,4

Fuente: Datos recogidos en la Memoria de RSE del grupo A.

\* Millones de euros.

Otra de las características principales del grupo A ha sido el crecimiento del volumen de negocio del grupo, el cual se ha visto incrementado en un 56% durante el periodo 2000-2003, situándose en los 4.599 millones de euros en el año 2003. En esta línea, la evaluación de los beneficios del grupo también muestra un significativo crecimiento, en el que registra un incrementado del 57% con respecto al año 2000, llegando alcanzar los 447 millones de euros en el año 2003, (véase cuadro III.2.2.1).

Respecto a la estructura empresarial, el grupo A cuenta con una estructura de fabricación directa integrada por 15 fábricas propias, 9 centros de distribución y más de 1.700 proveedores en más de 45 países distintos. Las principales instalaciones del grupo (excluyendo los establecimientos comerciales y las filiales fuera de España) se encuentran situadas en seis emplazamientos de Galicia, Cataluña, Comunidad Valenciana y Aragón.

Por otra parte, en lo que se refiere a la red de comercialización, el grupo A cuenta en el año 2004 con un total de 1.922 tiendas o establecimientos de comercialización, distribuidos en su mayor parte en Europa -en la que se ubican 1.650 tiendas-, América (172), Oriente Medio (87) y Asia-Pacífico (13).

### Cuadro III.2.1.2 Número de tiendas del grupo A en 2004, según área geográfica.

Área geográfica	Nº de tiendas
Europa	1.650
América	172
Oriente Medio	87
Asia-Pacífico	13
<b>Total</b>	<b>1.922</b>

Fuente: Datos recogidos en la Memoria de RSE del grupo A.

<sup>17</sup> N° de tiendas y países a 31-01-04.

El grupo A se organiza a partir de un modelo de producción en el que se modifica la producción según las demandas de los consumidores. La principal característica del modelo es su alto grado de integración vertical, que se articula mediante la comunicación directa entre las distintas fases de producción, en el que se establece un sistema de transmisión de información desde los puntos de venta o establecimientos comerciales a los centros de diseño, fabricación y aprovisionamiento. Estos mecanismos permiten al grupo acortar los tiempos y plazos de entrega y reducir significativamente el inventariado o stock de sus productos.

Sin embargo, al mismo tiempo, este modelo de rápida respuesta al consumidor, que supone plazos de producción más cortos (desde el día que se recibe el pedido hasta el día en el que las prendas se envían al punto de venta) hace que aumente de forma considerable la presión sobre los proveedores y talleres subcontratados por la empresa principal, quienes tienen que hacer frente a un mayor volumen de pedidos en un menor tiempo, lo cual repercute negativamente en las condiciones laborales de sus trabajadores.

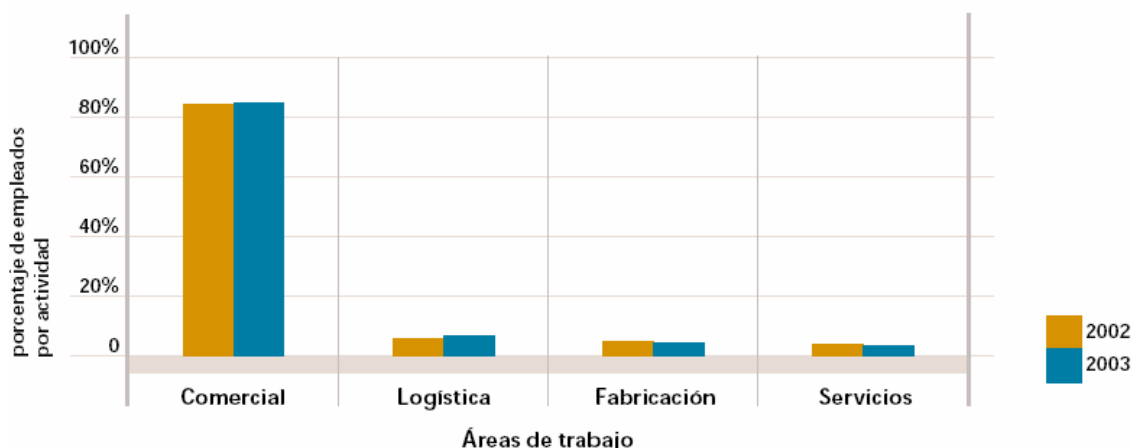
En lo que se refiere a la estructura funcional del grupo, éste se organiza en las áreas de comercial, logística, fabricación y servicios, así como en los siguientes departamentos y áreas de negocio:

- *Departamentos corporativos:* Presidencia, Vicepresidencia, Dirección general / Dirección general adjunta, Secretaría general, Asesoría jurídica, Auditoría interna, Responsabilidad social corporativa, Financiero y control de riesgos, Comunicación corporativa, Fiscal, Mercado de capitales, Sistemas, Recursos humanos.
- *Áreas de negocio y apoyo:* ocho unidades de negocio (marcas comerciales), Departamentos de Logística y Expansión.

Por otra parte, cabe resaltar que el capital social del grupo A en el año 2003 asciende a 93.499.460 euros, integrado por 626.330.400 acciones, de las cuales un 59,2% de las mismas corresponden al presidente del grupo. La acción del grupo B cotiza en las bolsas españolas y forma parte de los índices selectivos IBEX 35, Eurostoxx 600, Morgan Stanley Capital Internacional, los Dow Jones Sustainability Indexes y FTSE4Good.

Respecto a la plantilla del grupo A, la evolución de los últimos años muestra una trayectoria de crecimiento continuado, en la que el grupo pasa de tener 24.004 empleados en el año 2000 a 39.760 en el año 2003, lo que supone en términos comparativos un incremento del 60% durante tal periodo, (véase cuadro III.3.2.1). La mayor parte de la plantilla del grupo trabaja en Europa (88,1%) y fundamentalmente en España donde trabaja un 56,2% del total. Seguida a España, los países con mayor número de empleados del grupo son Portugal, Francia, México, Reino Unido, Grecia y Alemania.

Según las distintas áreas de actividad, la plantilla del grupo se concentra en el área comercial y de producto, que recoge el 82% de la plantilla, lo que supone un total de 32.749 empleados.

**Gráfico III.2.1.1 Empleados del grupo A según área de actividad, 2003 (en%).**

Fuente: Memoria de Responsabilidad social del grupo A, 2003.

En lo que se refiere al tipo de contrato, un 66% del total de la plantilla tiene un contrato indefinido -26.471 empleados- mientras que el contrato a tiempo parcial alcanza el 47,1% del total de los empleados. La plantilla está compuesta en su mayor parte por mujeres, que representan el 87,5% del total de la plantilla, y están presentes en todas las áreas de actividad, representando el 60,2% de las personas que realizan tareas de dirección, técnicas o de gestión.

Por último, en el ámbito de las relaciones laborales, en España la principal organización presente en el grupo A es *Comisiones Obreras* (CCOO) que en las últimas elecciones sindicales celebradas en 2005 obtuvo un total de 81 delegados, seguida de la *Confederación Intersindical Galega* (CIG) con 12 delegados, la *Unión General de Trabajadores* (UGT) con 6 y la *Central Unitaria de Trabajadores* (CUT) con 5 delegados.

En cuanto al marco de negociación, el convenio colectivo de referencia del grupo A es el *XIV Convenio colectivo de la industria textil y de la confección*, aplicable durante el periodo 2004-2006. No obstante, en el nivel del grupo la dirección del mismo y los representantes de los trabajadores han alcanzado diversos acuerdos entre los que destaca el *Pacto de articulación de las condiciones de trabajo de las empresas del grupo A*, suscrito en el 2004, en el que se regulan –entre otras materias- diversas ventajas y beneficios sociales, como son las ayudas por nacimiento de hijo o hijos a cargo, ayudas por hijos con minusvalía o ayudas para guarderías.

**Cuadro III.2.1.3 Acuerdos recientes alcanzados en el grupo A en España.**

Fecha	Acuerdo
Dic-2005	Acuerdo sobre condiciones de trabajo en el almacén logístico y en la central.
Dic-2004	Acuerdo regulador de las condiciones de trabajo de <i>Tela Logística</i> * para los años 2005-2007.
Oct-2004	Pacto de Articulación de las condiciones de trabajo de las empresas de fabricación del grupo A.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información aportada por los representantes de los trabajadores del grupo A.

(\*) A fin de mantener la confidencialidad del caso se ha sustituido el nombre de la empresa.

Por parte de la representación sindical del grupo A en España se ha intentado negociar con la dirección del grupo un marco en los que se incluyeran de forma conjunta los distintos centros de trabajo (fabricación y logística), lo que la dirección ha desestimado y ha optado por negociar con los representantes a nivel de centros de trabajo.

En el caso específico de la red de comercialización, la representación sindical es considerablemente menor (en Galicia, por ejemplo, solo hay representación en un centro de trabajo) frente al resto de áreas del grupo. Entre las diversas razones que influyen en esta situación –inestabilidad en el empleo, etc-, los representantes de los trabajadores señalan las prácticas laborales desarrolladas por el grupo en estos centros de trabajo, caracterizadas por incentivar y mejorar la situación de los trabajadores de estos centros de trabajo con el objeto de reducir la sindicación de los mismos<sup>18</sup>.

## ***2. La incorporación de la responsabilidad social empresarial en la empresa.***

A fin de analizar el modelo de responsabilidad social desarrollado por el grupo A, a continuación se describen y analizan la política de responsabilidad social del grupo -en la que se recogen las motivaciones empresariales, valores corporativos y marco de referencia del grupo en materia de responsabilidad social-, así como los procedimientos y mecanismos a través de los cuales el grupo ha integrado la responsabilidad social en su gestión interna, con especial énfasis en aspectos tales como la creación de un departamento específico, las áreas de actuación de referencia, la información proporcionada en esta materia o la certificación y seguimiento de las iniciativas adoptadas.

### **2.1 Política de responsabilidad social de la empresa.**

El grupo A inicia su política de responsabilidad social en el año 2001, en el momento previo a su salida a la bolsa. En ese momento, debido a la exigencia por parte los fondos de inversión en materia de responsabilidad social y la creciente demanda de la sociedad civil internacional con respecto a las actuaciones de las empresas en las dimensiones medioambiental y social, el grupo comienza a plantearse la incorporación de la responsabilidad social en su gestión interna.

De ahí, que las principales motivaciones para la adopción de iniciativas de responsabilidad social por parte del grupo A se encuentren vinculadas por una parte, a la presión que los mercados nacionales e internacionales –particularmente los internacionales- ejercen en el escrutinio de los resultados de la empresa sobre aspectos relacionados con la responsabilidad social de la empresa, y por otra, a la creciente importancia de la conciencia social sobre las consecuencias medioambientales y sociales de las empresas, que en el ámbito del sector textil y de la confección ha dado lugar a diversas campañas -desarrolladas principalmente por organizaciones no gubernamentales- dirigidas a evaluar y hacer público las prácticas empresariales en relación a estándares internacionales establecidos, como por ejemplo, el cumplimiento

---

<sup>18</sup> En relación a la representación sindical en el extranjero, el grupo A señala en su Memoria de Responsabilidad Social que “el 44% de nuestra plantilla en todo el mundo está representada a través de los organismos de representación sindical en cada país”, no ofreciendo más información al respecto.



de las normas laborales en países del Tercer Mundo, en los que las empresas ubican sus centros de trabajo, (Intermon, 2003; 2004).

La política de responsabilidad del grupo A, cuyo marco de referencia son los diez principios del Pacto Mundial, se basa en la consideración de que la adopción de criterios de responsabilidad social en el desarrollo de las actividades de la empresa conlleva tres requisitos indispensables, como son:

- La formalización y puesta en práctica de nuevas políticas y sistemas de gestión en una triple dimensión (social, medioambiental y económica),
- La transparencia con respecto a los resultados obtenidos por el grupo,
- El escrutinio externo de los mismos.

Considerando estos criterios, el grupo A define como principios corporativos de actuación en el campo de responsabilidad social empresarial los siguientes:

- *Buena fe*: entendiéndolo que “el establecimiento de relaciones cooperativas, de igualdad y no oportunistas con cada una de nuestras partes interesadas, incidirá positivamente en la sociedad y, por consiguiente, en el desarrollo de nuestras actividades como organización en ella inmersa”.
- *Diálogo*: el grupo considera que “el desarrollo de nuevas fórmulas de diálogo con cada uno de nuestros grupos de interés será un proceso de mejora continua. (...) Por ello, a través de los órganos de gobierno del *grupo A*, con sus distintos canales como el Consejo social y otros mecanismos diseñados para tal finalidad, mantendremos un diálogo constante con los principales grupos de interés y organizaciones de la sociedad civil”.
- *Transparencia*: entendiéndolo que “el desarrollo de un entorno de transparencia informativa, en lo que se refiere a la evolución de las actividades de nuestra organización y la medición de los restos y de las metas alcanzadas, permitirá el desarrollo de unas relaciones de igualdad y cooperación con los mencionados grupos de interés”<sup>19</sup>.

En cuanto a los compromisos asumidos en su política de responsabilidad social, el grupo A propone una relación de transparencia y buen gobierno con los accionistas del grupo, un compromiso con “el empleo digno, estable, de calidad, seguro y orientado a la formación continua y a la promoción interna” con respecto a sus empleados, la exigencia del cumplimiento de los derechos humanos y sociolaborales básicos de sus proveedores, la mejora de las condiciones socioeconómicas de las comunidades en las que se ubica, así como la protección y respeto al medioambiente en el conjunto de actividades que realiza.

---

<sup>19</sup> Principios corporativos recogidos en la Memoria de RSE del grupo A, (2003).

**Cuadro III.2.1.4 Compromisos asumidos por grupo A con los grupos de interés.**

<b>Accionistas</b>	Bajo el principio “una acción, un voto” somos reconocidos como una corporación moderna y comprometida con el buen gobierno corporativo y en aquellas otras relacionadas con la transparencia informativa.
<b>Empleados</b>	En el grupo A estamos comprometidos con el empleo digno, estable, de calidad, seguro y orientado a la formación continua y a la promoción interna.
<b>Proveedores</b>	Nuestro Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos contempla la obligación de nuestros proveedores de respetar las convenciones de Derechos Humanos y de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), entre otras.
<b>Sociedad</b>	Hemos entendido que nuestro papel en las sociedades en las que desarrollamos nuestras actividades debe ser entendido en clave de <i>Desarrollo Humano</i> en una triple dimensión: la promoción del respeto de los Derechos humanos en las fábricas de nuestros proveedores, la mejora de las condiciones laborales de sus empleados y la del entorno socioeconómico tanto de sus familias como de sus comunidades.
<b>Medioambiente</b>	En el grupo A entendemos que la protección al medioambiente es una de nuestras responsabilidades fundamentales.

Fuente: Datos recogidos en la Memoria de Responsabilidad Social Empresarial del grupo A (2003).

Todo este conjunto de compromisos asumidos por el grupo A en materia de responsabilidad social se recogen un Código de Conducta Interno, en el que, además, se definen los mecanismos y relaciones que el grupo mantiene con cada uno de sus grupos de interés o partes interesadas.

Así, a partir de estos compromisos, la dirección del grupo formula su estrategia de responsabilidad social con la que “pretende regir las actuaciones del grupo como organización responsable y socialmente comprometida, con el ánimo de transmitir sus valores a través de sus cadenas de producción distribución y venta”. Las cuatro líneas básicas de la estrategia del grupo en materia de responsabilidad social son:

- La realización de un programa de Auditoria Social y, tras él, la realización de un Plan de Acción Correctivo para corregir los incumplimientos de Código de Conducta para proveedores.
- El diseño de un programa de detección de necesidades de los trabajadores.
- La implantación de programas de desarrollo comunitario, de sensibilización y de patrocinio y mecenazgo.
- La participación activa en redes locales e internacionales de responsabilidad social empresarial.

Por último, en relación a las iniciativas internacionales, el grupo A, además de ser miembro del Pacto Mundial y ser presidente del mismo en España (Mesa Cuadrada), ha participado en iniciativas destinadas a normalizar los programas de seguimiento y verificación del cumplimiento de los códigos de conducta en Europa. En este sentido, destaca la participación del grupo A en el *Steering Comitee* de la *Fair Trade Association* (FTA), del cual surgió en 2004 la iniciativa *Business Social Compliance Initiative*, cuyo objetivo principal es el desarrollo de un código de conducta y una metodología de trabajo y de normalización en materia de derechos humanos y sociolaborales básicos.

En este sentido, la dirección del grupo A considera que la adopción de iniciativas de responsabilidad social por parte de las empresas se ha de realizar de forma voluntaria, entendiendo que no es necesario establecer una regulación o norma en materia de responsabilidad social, puesto que para la mayoría de las materias que abarca la responsabilidad social ya existen normas al respecto, tanto nacional como internacionalmente. Es por ello por lo que, la dirección del grupo A considera necesario el cumplimiento de las normas legales vigentes, y en el caso de que existiera algún campo o materia no cubierta por tales normas, se propone su regulación.

## 2.2 La integración de la responsabilidad social en la empresa.

Atendiendo a los tres ejes de actuación bajo los que se agrupan las distintas iniciativas de responsabilidad social (integración en la gestión, información y evaluación / certificación),<sup>20</sup> el grupo A adopta iniciativas en todos los campos de actuación mencionados, mediante la aplicación de un Código de Conducta Interno y una Directriz de Prácticas Anticorrupción (integración en la gestión), la publicación de una Memoria de Sostenibilidad (información) y la realización de una Auditoria social llevada a cabo por un agente externo (evaluación / certificación).

(a) En este sentido, para implantar los compromisos asumidos por el grupo en materia de responsabilidad social, el grupo A ha creado un departamento específico dentro de la estructura del grupo. Este departamento, denominado “Departamento de Responsabilidad Social Corporativa”, que depende de la presidencia del grupo, se encarga de definir el modelo de responsabilidad del grupo, diseñar y aplicar los distintos instrumentos y mecanismos de actuación en materia de responsabilidad social (código de conducta y directriz anticorrupción). También se encarga de evaluar el cumplimiento de dichos instrumentos y proponer, en su caso, medidas destinadas a corregir las posibles desviaciones de los criterios establecidos (Plan de acción correctivo). Además, este departamento tiene entre sus funciones la tarea de elaborar la memoria de responsabilidad social del grupo, en la que se recogen los resultados obtenidos por el grupo en esta materia.

Por otra parte, en términos de estructura funcional, cabe destacar que el modelo de responsabilidad social del grupo A se estructura a través de un sistema de *clusters* u organismos en red, mediante el cual el departamento de responsabilidad social mantiene contacto con cada una de las regiones en las que el grupo tiene centros de trabajo, a la vez que organiza y recibe la información relativa a la aplicación del código de conducta del grupo por parte de sus fabricantes y talleres subcontratados.

---

<sup>20</sup> Para una caracterización de los distintos tipos de iniciativas, véase el apartado II, relativo a la metodología de investigación utilizada.

Este sistema de organización basado en redes, que se asemeja al modelo de producción del grupo, ya que al igual que en éste, el modelo de responsabilidad social recibe la información específica de cada uno de sus centros de trabajo -en este caso, de los fabricantes y talleres externos-, articulándose a través de *clusters* situados en países tales como Marruecos, Perú, México, Portugal, China, India y Tailandia.

Los *clusters* o redes que el grupo A ha establecido en cada una de las regiones en las que trabaja se encuentran formados por personas del ámbito universitario, empresas y por organizaciones de la sociedad civil. Para la creación de este tipo de organizaciones, el grupo lleva a cabo un proceso previo de selección dirigido a identificar qué tipo de redes informales existen en las comunidades en las que opera, que le permita determinar los agentes o informantes clave de la zona.

De acuerdo con el código de conducta del grupo para fabricantes y talleres subcontratados, las funciones de los *clusters* o redes del grupo se articulan en dos líneas de actuación: por una parte, en la promoción de los derechos humanos y sociolaborales básicos, y por otra, en colaborar con las comunidades locales, nacionales e internacionales en las que opera, fomentando la igualdad de oportunidades en el acceso a los servicios ofrecidos por las autoridades locales en materia de salud y educación.

La constitución de cada uno de los *clusters* depende en buena medida de las características propias de la zona en la que se opera. Así, en el caso específico del *cluster* establecido en la ciudad de Tánger (Marruecos), en la que el grupo A tiene un total de 40.000 empleados indirectos, de los que dependen 200.000 personas (un 30% de la población total de la ciudad), el grupo llevó a cabo los siguientes actuaciones:

1. Identificar aquellas organizaciones no gubernamentales que actúan en los distintos barrios de la ciudad (en el caso de Tánger el grupo A escogió las asociaciones de *Ain Hayani*, *Mesnada*, *Mourita*, *Ben Kirane*).
2. Realización de una encuesta a los empleados, en la que se registra -entre otras variables- las direcciones de los empleados de cada uno de los talleres y sus necesidades en materia de salud y educación.
3. Obtención de un mapa general de necesidades sanitarias y educativas de la ciudad, según las distintas áreas o barrios de la ciudad.
4. Planificar qué posibles respuestas se pueden dar en cada uno de los barrios, a través de las ONGs identificadas, así como de la creación de *Centros Comunitarios de Servicios Básicos*.

En otros casos, como en el caso del *cluster* de Lima (Perú), el proceso de constitución de la red se inició dentro de los propios talleres subcontratados, mediante la identificación de informantes clave dentro del conjunto de los empleados. Posteriormente, el grupo A realizó una encuesta a los empleados a cerca de sus necesidades en materia de salud y educación. Y por último, tras identificar las organizaciones que operan en las distintas comunidades, el grupo puso en relación estas organizaciones con las necesidades detectadas.

En este planteamiento, cabe resaltar el hecho de que en el supuesto de que los talleres subcontratados no permitan la realización de encuestas a sus empleados, y por tanto, a su entrada dentro del sistema de redes diseñado por el grupo A, éste rescindirá el contrato suscrito con el taller, entendiéndose que no tiene intención de asumir los principios de respeto y promoción de los derechos humanos y sociolaborales básicos recogidos en el código de conducta del grupo.

(b) En segundo lugar, en cuanto a la identificación de los grupos de interés, el grupo A identifica como partes interesadas en su política de responsabilidad social a los accionistas, los empleados, los proveedores y la sociedad en general.

A nivel del grupo, la dirección del grupo A ha creado un órgano asesor en materia de responsabilidad social, denominado “consejo social”, cuya función principal es la de formalizar e institucionalizar la relación con los grupos de interés del grupo. Este órgano está compuesto por representantes de instituciones relevantes del Tercer Sector y sus miembros son elegidos por un plazo de tres años, al término del cual podrán ser reelegidos por un periodo de igual o de menor duración.

A este “consejo social” pueden asistir además, con voz pero sin voto, el director del departamento de responsabilidad social del grupo, así como el secretario general del grupo. De la misma forma, pueden asistir al consejo social los representantes de aquellas instituciones receptoras de los fondos aportados a los programas de responsabilidad social del grupo.

En el consejo social del grupo A han participado organizaciones tales como AECC, U.N. Global Compact, Fundación Ecología y Desarrollo y ESADE.

En términos de transparencia informativa, cabe destacar que las actas de las reuniones del consejo social del grupo se registran en la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y que los cargos de consejeros sociales no están en ningún caso retribuidos.

(c) En tercer lugar, atendiendo a las distintas áreas de actuación, las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo A hacen referencia a los siguientes campos:

- El reconocimiento de los derechos humanos y sociolaborales básicos, fundamentalmente a través del Código de conducta del grupo.
- El desarrollo comunitario, mediante diversos programas de educación y fomento del aprendizaje.
- La sensibilización en materia de responsabilidad social, mediante la participación en foros de debate y campañas educativas y de sensibilización para los clientes.
- La acción social, en la que incluyen inversiones de carácter social destinadas a iniciativas de distinta índole, fundamentalmente en el campo de la promoción de la cultura.

(d) En cuarto lugar, en lo que se refiere al ámbito de actuación, el grupo A señala que “aunque todos los compromisos asumidos en materia de sostenibilidad son cambiantes, el Código de Conducta Interno establece las bases sobre las cuales se articulan nuestras

relaciones con cada uno de los grupos de interés. El compromiso es y será global, el Código afecta y afectará a todas nuestras prácticas en aquellos países en los que desarrollemos actividades de fabricación, distribución y comercialización”. En este sentido, cabe destacar que la incorporación de la responsabilidad social en el grupo A alcanza tanto la empresa matriz y empresas que forman el grupo, como a los fabricantes y talleres subcontratados que trabajan para el grupo, para los cuales ha establecido un código de conducta que regula su relación con éstos.

(e) En quinto lugar, respecto a la información proporcionada en materia de responsabilidad social, el grupo A publica de forma anual una “Memoria de Sostenibilidad” en la que se recogen los principales resultados obtenidos por el grupo en el campo de la responsabilidad social.

Para la elaboración de esta memoria el grupo ha seguido los criterios marcados por la guía del *Global Reporting Initiative* (GRI) –tanto en la información como en los indicadores aportados- en grado de conformidad. En este sentido, tal y como señala la guía del GRI, en la carta de presentación del presidente del grupo A se pone de manifiesto que la memoria “se ha elaborado en conformidad con la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad 2002 de la GRI, y constituye una presentación equilibrada y razonable de la actuación social medioambiental y económica de nuestra organización”.

Además, la memoria de responsabilidad social del grupo A ha sido verificada por un organismo independiente, el cual ha certificado mediante un informe que la información aportada por el grupo se corresponde con lo realizado, concluyendo que “la información y los datos contenidos en la memoria de sostenibilidad del grupo A son fiables y representan de manera coherente las actividades del grupo A (...). La memoria de sostenibilidad del grupo A se ha elaborado de acuerdo con los requisitos de la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad 2002 del Global Reporting Initiative (GRI)”.

(f) Por último, en lo que se refiere a la evaluación y seguimiento de las iniciativas de responsabilidad social, el grupo A ha desarrollado diversos programas de verificación del cumplimiento de las iniciativas adoptadas. De todos ellos, destaca *Programa de Auditoría Social para la verificación del cumplimiento del código de conducta de fabricantes y talleres externos*, que abarca a un total de 1.700 fábricas en más de 45 países. Un programa, diseñado por el departamento de responsabilidad social del grupo junto con los directores de fábrica y responsables de compras de cada una de las cadenas del grupo, que cubre el 50% de la producción de los talleres externos situados en la Unión Europea, el 30% de los situado en Asia, el 12% de países europeos no comunitarios y el 3% de América. Además, el programa de auditoría social cuenta con la participación del otros actores sociales como el Instituto Peruano de Educación en Derechos Humanos y la Paz (IPEDEHP) en Perú, que coordina una revisión de las fábricas y talleres externos desde las perspectiva del diálogo y los Derechos Humanos en Perú y Brasil, donde el grupo concentra el 3% de su producción.

**Cuadro III.2.1.5 Programa de Auditoria Social del grupo A.**

	América	Norte de África	Unión Europea	Europa no comunitaria	Asia
Año de inicio	2004	2002	2002	2002	2003
% de producción	3%	5%	50%	12%	30%
Fábricas y Talleres externos auditados *	14	49	1.096	54	47

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de Responsabilidad Social del grupo A, (2003).

\* Cifras agregadas por cadenas.

El programa de auditoria social se articula en cinco fases diferentes:

- **Fase 1:** Selección de los escenarios geográficos, en el que se delimita el campo de análisis del programa.
- **Fase 2:** Selección de auditores sociales independientes, los cuales han de ser consultores acreditados por el *Social Accountability Internacional* (SAI) y seguir la metodología del *Business Social Compliance Initiative* (BSCI).
- **Fase 3:** Verificación independiente en grado de cumplimiento del código de conducta de fabricantes y talleres externos, en la que se incluyen todas aquellas actuaciones realizadas a partir del primer contacto con la dirección del proveedor, entre las que se encuentran visitas a las fábricas e instalaciones, entrevista al gerente de la fábrica, entrevistas en privado con la empleados, recopilación de información y documentación, así como el diseño de medidas correctivas destinadas a mejorar el grado de adecuación al código de conducta por parte de los talleres externos, (véase cuadro III.2.1.6).

**Cuadro III.2.1.6 Actuaciones de verificación independiente en el grupo A.**

Actuación	Contenido
Presentación del programa de auditoria	Se inicia con una reunión con la gerencia de la fábrica para conformar el mutuo entendimiento de los objetivos y el alcance d la revisión
Visita a la fábrica e instalaciones	Los auditores realizan una visita completa a las instalaciones, incluyendo las distintas zonas de producción, almacenes y demás instalaciones utilizadas por los empleados para su trabajo, ocio y descanso.
Cuestionario al gerente de la fábrica	Con la finalidad de conocer el clima laboral de la fábrica, se entrevista al gerente planteándole cuestiones relativas a las condiciones laborales, de salud y seguridad de las instalaciones que dirige.

Fuente: Memoria de Responsabilidad Social Empresarial del grupo A.

**Cuadro III.2.1.6 Actuaciones de verificación independiente en el grupo A, (cont.).**

Actuación	Contenido
Entrevistas en privado con los empleados	Se realiza una entrevista personalizada a un 15% de los empleados de una factoría con la finalidad de conocer sus propias percepciones sobre el cumplimiento de Código de Conducta en su realidad como trabajador.
Recopilación de la información	Se solicitan, entre otros, documentos acreditativos del sistema de altas en la Seguridad Social (por ejemplo, los TC1 y TC2, en España), las liquidaciones de los impuestos societarios y de retenciones fiscales, y, por último, los recibos de nóminas.
Planes de Acción Correctivos	Los incumplimientos del Código de Conducta detectados por el auditor deberán ser “aceptados” por el responsable de la fábrica con la finalidad de diseñar un Plan de Acción Correctivo, así como el plazo de ejecución que permita corregir oportunamente las incidencias detectadas.
Informe de Auditoría Social	El auditor emitirá un informe que incluirá, entre otros, el resumen de las conclusiones de la visita, las incidencias detectadas y el plan de acción para subsanarlas, consensado con el responsable de la fábrica.

Fuente: Memoria de Responsabilidad Social Empresarial del grupo A.

- **Fase 4:** Gestión de los resultados, en la que una vez recibidos los informes de parte de los auditores externos, el departamento de responsabilidad social del grupo inicia la valoración interna del proveedor, basada en la medición, mediante diversos indicadores, del grado de cumplimiento del Código de Conducta del grupo.

**Cuadro III.2.1.7 Indicadores utilizados en la valoración de los talleres subcontratados del grupo A.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salario mínimo y/o convenio de aplicación</li> <li>▪ Liquidación de la nómina</li> <li>▪ Remuneración de las horas extras</li> <li>▪ Gestión de la documentación laboral de los empleados</li> <li>▪ Formas de retribución</li> <li>▪ Vacaciones</li> <li>▪ Vías de evacuación</li> <li>▪ Equipos de protección</li> <li>▪ Condiciones ambientales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación y seguridad</li> <li>▪ Medidas de extinción de incendios</li> <li>▪ Políticas medioambientales</li> <li>▪ Edad laboral mínima</li> <li>▪ Discriminación</li> <li>▪ Libertad de asociación</li> <li>▪ Acosos y abusos</li> <li>▪ Subcontratación</li> <li>▪ Legislación Vigente</li> </ul>
--	--



- **Fase 5:** Planes de Acción Correctivos, que tienen como finalidad la mejora continua de las condiciones de trabajo de los empleados de los fabricantes y talleres subcontratados del grupo A. En esta fase, si el incumplimiento del código es definido como grave, el departamento de responsabilidad social plantea la suspensión temporal del contrato suscrito con el proveedor hasta que subsane las incidencias detectadas. En el caso de que estas persistan, el departamento de responsabilidad social consensuará con la dirección de la correspondiente cadena la finalización del contrato con dicho proveedor.

Además de este programa de verificación del cumplimiento del código de conducta, en el ámbito de la certificación –como ya se ha mencionado anteriormente- el grupo A también incorpora un informe de validación de la información recogida en la memoria de sostenibilidad del grupo, realizado por parte de un agente externo.

### ***3. La dimensión laboral de la responsabilidad social en la empresa.***

Tras describir las principales características de la política de responsabilidad social del grupo y su integración en la gestión del mismo, a continuación se presentan las motivaciones empresariales específicas del ámbito laboral, así como las distintas iniciativas de responsabilidad social desarrolladas por el grupo en este ámbito, analizando la participación de los grupos de interés –en este caso empleados- en el diseño, implantación y evaluación de las iniciativas adoptadas. Para ello se ha tenido en cuenta el contenido del convenio colectivo del sector en cada una de las áreas de actuación, la información presentada por el grupo en su memoria de responsabilidad social, así como la información aportada por los representantes de los trabajadores.

Adicionalmente, con objeto de valorar la importancia adquirida por las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo en el ámbito laboral se analiza también el marco de relaciones laborales del grupo y su vinculación con las iniciativas de responsabilidad social, así como la perspectiva internacional de la responsabilidad social del grupo.

#### **3.1 Motivaciones empresariales en el ámbito laboral.**

En términos generales, la incorporación de la responsabilidad social en la gestión interna del grupo A tiene por objeto la mejora de la calidad de vida de los empleados que trabajan para el grupo, así como de sus familias (tanto aquellos propios del grupo como los pertenecientes a talleres externos), buscando la estabilidad en el empleo y la mejora de las condiciones de trabajo de sus trabajadores.

Desde esta perspectiva, el grupo A persigue “convertirse en un referente para todos ellos: fabricantes, empleados, familias y sus comunidades, presentándoles un apoyo cada vez más completo que integre la dimensión económica y humana, al acceso a los medios técnicos y el intercambio de experiencias cuyo resultado final sea una mejor formación que redunde, en definitiva, en una mejor calidad de vida”<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Memoria de Responsabilidad Social Empresarial del grupo A.

### 3.2 Participación de los grupos de interés.

Como se ha señalado anteriormente, una de las principales características del modelo de responsabilidad social del grupo A es la institucionalización de las relaciones que el grupo mantiene con sus grupos de interés o partes interesadas mediante el establecimiento de un organismo específico, denominado “consejo social”, en el que participan –principalmente- organizaciones del Tercer Sector. A través de este organismo de carácter consultivo, el grupo A recibe las diversas sugerencias que las distintas organizaciones participantes tienen con respecto a las iniciativas adoptadas por el grupo en materia de responsabilidad social.

Por otra parte, dentro de la estructura creada por el grupo A para el cumplimiento de los compromisos asumidos en responsabilidad social (como por ejemplo, el código de conducta para fabricantes y talleres externos), destaca también la creación de redes o *clusters*, en los que participan organizaciones no gubernamentales, asociaciones empresariales, empresarios locales, así como trabajadores y mandos intermedios de los fábricas y talleres subcontratados. Este tipo de organismo, creado por el grupo A para facilitar y apoyar a las organizaciones sociales de las comunidades en las que las empresas subcontratadas por el grupo tienen su centros de trabajo, se encarga de coordinar los diversos programas que el grupo desarrolla en materia de derechos humanos y sociolaborales básicos y mejora de las condiciones laborales de los trabajadores.

Sin embargo, a pesar de que el núcleo central de las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo A hace referencia a aspectos que inciden directamente en la organización y las condiciones de trabajo de los trabajadores, los representantes de los trabajadores no han participado en el proceso de incorporación de la responsabilidad social en el grupo. En este sentido, destaca la ausencia de la representación de los trabajadores en el órgano consultivo (consejo social) de responsabilidad social del grupo, así como la ausencia de los representantes de los trabajadores en los denominados *cluster* o redes por el grupo en los países en los que tienen empresas subcontratadas.

Además, los representantes de los trabajadores tampoco participan en el proceso de evaluación de las iniciativas adoptadas, en el que destaca, asimismo, la ausencia de información procedente del ámbito sindical dentro del conjunto de indicadores de valoración de las iniciativas de responsabilidad social.

No obstante, cabe mencionar que en materia de responsabilidad social las relaciones entre el departamento de responsabilidad social del grupo A y los representantes de los trabajadores son fluidas. Tanto es así, que en lo relativo al código de conducta para fábricas y talleres externos, los representantes de los trabajadores informan al departamento de responsabilidad social de posibles talleres en los que se incumple el código, tras lo cual el departamento toma las pertinentes medidas al respecto.

Por último, a nivel del empleado, el grupo A lleva a cabo una labor formativa con sus trabajadores en materia de responsabilidad social, mediante cursos de formación y folletos/manuales del código de conducta del grupo, en los que -además del código de

conducta- se incluye una breve caracterización de la aplicación del código en los distintos países en los que está presente.

### 3.3 Iniciativas en el ámbito laboral.

Las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo A en el ámbito laboral pueden dividirse en dos grupos diferenciados: por una parte, se encuentran aquellas iniciativas dirigidas a reconocer y promocionar los derechos humanos y sociolaborales básicos de los trabajadores de la empresa matriz del grupo y de las empresas subcontractadas por éste; y por otra, ligadas a las anteriores, iniciativas dirigidas a fomentar de la calidad del empleo, en materias tales como la formación profesional, la seguridad y salud en el trabajo, la mejora de la comunicación en la empresa o el fomento del empleo de grupos desfavorecidos.

En este sentido, las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo A presentan las siguientes características:

#### (A) Reconocimiento de los derechos humanos y sociolaborales básicos.

La principal iniciativa adoptada por el grupo en materia de responsabilidad social empresarial es la adopción de un Código de Conducta Interno, con el cual el grupo pretende implantar sus criterios de responsabilidad social dentro del grupo, así como en las empresas subcontractadas por éste, estableciendo mecanismos de relación con sus grupos de interés.

En un principio, a la hora de integrar los criterios de responsabilidad social en la empresa, la dirección del grupo A se planteó seguir diversos modelos de responsabilidad social empresarial, como el descrito en la norma SA8000, los cuales fueron rechazados considerando que eran inviables para una gran empresa en términos de procedimientos y costos. Por ello, la dirección del grupo A optó por seguir el modelo de la *Fair Trade Association* (FTA) y las iniciativas desarrolladas en esta asociación en la adopción de códigos de conductas y metodologías en materia de derechos humanos y sociolaborales básicos.

Sobre esta base, el grupo A aprobó, en el año 2001, un código de conducta interno con el que pretende “regir las actuaciones *del grupo* como organización responsable y socialmente comprometida, con el ánimo de transmitir a través de sus valores a través de sus cadenas de producción, distribución y venta”<sup>22</sup>.

El código de conducta del grupo A puede dividirse en dos apartados:

- Una primera parte, en la que el grupo asume una serie de compromisos en su relación con los empleados, los socios o accionistas, los proveedores, los clientes y la sociedad en general.
- Y una segunda parte, en la que se pretende hacer extensibles los compromisos que asume el grupo sus empresas subcontractadas, materias tales como el trabajo infantil, políticas no discriminatorias, la libertad de asociación, la seguridad y

---

<sup>22</sup> Memoria de Responsabilidad Social del grupo A, 2003.

salud en el trabajo, las políticas de remuneración y subcontratación, el medioambiente, la supervisión de los criterios asumidos o la publicación de los resultados obtenidos.

### **Cuadro III.2.1.8 Código de conducta del grupo A.**

<p><b>Código de conducta interno</b></p> <p><b>Empleados</b></p> <p>El grupo A no emplea a nadie que esté por debajo de la edad legal</p> <p>Ninguna persona empleada en el grupo A es discriminada por razón de raza, discapacidad física, edad, nacionalidad o sexo.</p> <p>Los empleados del grupo A tienen reconocido el derecho a sindicación, asociación y negociación colectiva.</p> <p>En el grupo A no se permite ninguna forma de acoso o abuso físico, sexual, psicológico o verbal.</p> <p>El salario que reciben los empleados del grupo A es acorde con la función desempeñada, siempre respetando los convenios de cada sector.</p> <p>El grupo A garantiza que sus empleados desarrollan sus labores en lugares seguros y saludables.</p> <p><b>Socios de negocio</b></p> <p>El grupo A asegura que todos y cada uno de sus socios de negocio cumplen lo expuesto en los apartados de clientes y empleados de este código.</p> <p><b>Proveedores</b></p> <p>Los fabricantes y talleres externos del grupo A están obligados a cumplir con lo expuesto en los apartados de empleados y clientes de éste código. Así mismo, permiten que se realice cualquier revisión por parte del grupo o de terceros autorizados para verificar su cumplimiento.</p> <p><b>Clientes</b></p> <p>El grupo se compromete a ofrecer a todos sus clientes un estándar de excelencia en todos sus productos además de garantizar que no implican riesgos para su salud o seguridad.</p> <p><b>Sociedad</b></p> <p>El grupo A se compromete a colaborar con las comunidades locales, nacionales o internacionales en las que desarrolla su negocio.</p>
--

Fuente: Datos recogidos en la Memoria de Responsabilidad Social del grupo A.

**Cuadro III.2.1.8 Código de conducta del grupo A (cont.).****Código de conducta de fabricantes y talleres externos**

Para garantizar una adecuada implantación y gestión posterior del código de conducta interno en la cadena de producción, se diseñó un segundo código de conducta para fabricantes y talleres externos. Su marco conceptual recoge la Declaración de Derechos humanos, la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de los Menores y las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo n° 29, 87, 98, 100, 105, 111, 138, 182 y 190, haciendo especial énfasis en las políticas retributivas y de contratación, salud, seguridad, menores y medio ambiente.

Este segundo Código se articula en once puntos:

**Trabajo infantil**

Los Fabricantes y Talleres Externos no emplearán a menores. Definimos como menor a aquellas personas con edad inferior a 16 años o, excepcionalmente, de 14 años, en aquellos países incluidos en el artículo 2.4 del Convenio 138 de la Organización Internacional del Trabajo. En el caso de que la legislación local establezca una edad superior, se respetará lo establecido por la misma.

**No discriminación**

Los Fabricantes y Talleres Externos no aplicarán ningún tipo de práctica discriminatoria por razones de sexo, raza, credo, edad, nacionalidad, orientación sexual, opinión política o discapacidad física o psíquica.

**Libertad de asociación**

Los Fabricantes y Talleres Externos respetarán los derechos de los empleados a asociarse, organizarse o negociar colectivamente sin que sufran por ello ninguna clase de sanción.

**Acosos y abusos**

Los empleados de los Fabricantes y Talleres Externos serán tratados con dignidad y respeto. En ningún caso estará permitido el castigo físico, el acoso de ningún tipo ni el abuso de poder.

**Salud y seguridad**

Los Fabricantes y Talleres Externos garantizarán a sus empleados un lugar de trabajo sano y seguro de acuerdo con lo exigido por la ley, asegurando unos mínimos razonables de luz, ventilación, condiciones higiénicas, prevención de incendios, así como el acceso al agua potable. De igual forma garantizarán que estos mínimos se cumplan en todas las demás instalaciones destinadas a sus empleados.

**Política de remuneraciones**

Los Fabricantes y Talleres Externos cumplirán con toda la legislación vigente en materia laboral. Pagarán a sus empleados, al menos, los mínimos establecidos por la ley para cada categoría profesional.

**Medioambiente**

Los Fabricantes y Talleres Externos estarán obligados a cumplir lo establecido por la legislación vigente en materia medioambiental.

**Política de subcontratación**

Los Fabricantes y Talleres Externos que subcontraten trabajos para el grupo A se responsabilizarán de que los subcontratados cumplan con este mismo Código de Conducta.

**Otras leyes aplicables**

Los Fabricantes y Talleres Externos cumplirán con toda la legislación local, nacional e internacional vigente.

Fuente: Datos recogidos en la Memoria de Responsabilidad Social del grupo A.

**Cuadro III.2.1.8 Código de conducta del grupo A (cont.)****Supervisión y cumplimiento**

Los Fabricantes y Talleres Externos autorizarán al grupo A a realizar, por sí mismo o por medio de terceros, revisiones que garanticen el cumplimiento de este Código, facilitando a los supervisores el acceso a la documentación y medios necesarios para asegurar este proceso.

**Publicación del Código**

Los responsables de los Fabricantes y Talleres Externos informarán a sus empleados de los contenidos de este Código. Una copia del mismo redactada en el idioma local, estará en un lugar accesible para todos los empleados.

Fuente: Datos recogidos en la Memoria de Responsabilidad Social del grupo A.

La implantación del código de conducta en el grupo A y en las fábricas y talleres subcontratados se articula mediante diversas actuaciones o programas. De todos ellos, los que hacen referencia expresa al ámbito laboral son aquellos “diseñados para sensibilizar a los gerentes y a los mandos intermedios de los centro productivos en materias relacionadas con la promoción y el respeto de las Derechos Humanos, y la mismo tiempo, para ayudar a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de los proveedores *del grupo* y las condiciones económicas de sus familias y comunidades”. Estos programas pueden subdividirse en dos grandes grupos:

1. Programas dirigidos a mejorar de las condiciones sociales y laborales de los trabajadores.
2. Programas de verificación y seguimiento del código de conducta de fabricantes y talleres externos.

A modo de ejemplo, a continuación se presentan de forma resumida los principales programas desarrollados por el grupo A en países tales como Marruecos, India, Indonesia, Tailandia o China.

1. Programas de mejora de las condiciones sociales y laborales de los trabajadores:

***Marruecos.***

Durante el periodo 2003-2004, el grupo A, en colaboración con las asociaciones de carácter comunitario, asociaciones empresariales, empresarios locales y trabajadores y mandos intermedios de las empresas subcontratadas por el grupo, desarrolló en Marruecos los siguientes programas:

- a) Programa piloto de sensibilización de derechos humanos.

El programa se inició en octubre de 2003 con la realización de varias reuniones entre el grupo A y la dirección de la Asociación Intertextil Marroquí (AMITH) en las que se planteó un primer programa piloto de sensibilización y promoción de los Derechos Humanos en los sectores textil y del calzado, en diez y dos fábricas de Tánger y Casablanca, respectivamente, cuyos resultados se han recogido durante el ejercicio 2004-2005.

b) Programa de detección de necesidades de los trabajadores del sector textil en Tánger, de sus familias y sus comunidades.

El programa, que se enmarca dentro del acuerdo de colaboración entre el grupo A y la Fundación Codespa, tiene por objeto el desarrollo de acciones destinadas a mejorar el entorno sociolaboral de los trabajadores de las empresas subcontratadas por el grupo A, así como de sus familias, principalmente, en los barrios de Beni Makada y Charf de la ciudad de Tánger. El programa ha cubierto cinco fábricas textiles de la ciudad, sobre una población de 3.720 trabajadores y una muestra de 450 empleados. Este programa se articula en las líneas de trabajo siguientes:

- Detectar las necesidades de formación profesional de los trabajadores del sector textil y el tipo de capacitación más demandado.
- Conocer el nivel educativo de los trabajadores para adecuar la oferta actual de las asociaciones de carácter comunitario de la zona.
- Conocer la composición de las familias y el nivel de escolarización y/o ocupación de los hijos, con el objetivo de: obtener información sobre el tamaño y estructura de los núcleos familiares para medir el grado de demanda de servicios; y profundizar en la comprensión sociológica de las familias marroquíes, con especial atención la nivel de escolarización y/o ocupación de sus miembros más jóvenes.
- Obtener información sobre los hábitos alimenticios y las condiciones de salud de la población, para detectar los problemas de salud más frecuentes y analizar la oferta actual de servicios sanitarios de los distintos barrios.
- Evaluar la actual oferta de capacitación textil que se ofrecen en las asociaciones de carácter comunitario, para conocer la opinión de los beneficiarios de las mencionadas asociaciones en relación a los programas educativos, y conocerla opinión de los empresarios del sector sobre la oferta actual y las necesidades formativas al respecto.
- Conocer la distribución geográfica de las necesidades detectadas en el estudio, con el objeto de conocer aquellas zonas o barrios que requieren una mayor atención en la mejora de la oferta de servicios sociales asistenciales, de alfabetización y de capacitación textil, a la vez de conocer si son zonas próximas a las asociaciones de carácter comunitario situadas en la ciudad.

El resultado de la realización de la encuesta de necesidades pone de manifiesto la existencia de varias zonas de la ciudad de Tánger que tienen un carácter prioritario de actuación (Beni Makada y Charf) y dos líneas de trabajo a desarrollar, como es la formación textil y alfabetización y la creación de una bolsa de trabajo en colaboración con la AMITH.

Para ello, el grupo A ha apoyado a las asociaciones de carácter comunitario de la ciudad, cuya oferta de servicios sociales abarca los siguientes campos:

- Guardería para hijos de mujeres trabajadoras

- Alfabetización
- Salud
- Educación no formal
- Capacitación técnica básica en confección textil
- Asistencia jurídica, administrativa y laboral
- Programas de sensibilización en temas relacionados con la salud e higiene

*India, Indonesia, Tailandia, China.*

En el año 2002, el grupo A suscribió un acuerdo de asociación con la *Global Alliance for Workers and the Communities* para la exploración de formulas de colaboración diseñadas a mejorar las condiciones sociolaborales de los trabajadores de los talleres subcontratados del grupo A situados en Asia.

En este marco, en el año 2003 el grupo A ha realizado tres líneas de trabajo:

- Implantar un programa piloto, con el que se pretende incidir en la mejora de las condiciones sociolaborales en cinco fábricas de los proveedores del grupo. Tiene por objetivo el capacitar a trabajadores de los cinco fábricas seleccionadas, para que posteriormente se incorporen a los programas de la *Global Alliance for Workers and the Communities*.
  - Realizar un estudio de necesidades en las fábricas seleccionadas para identificar las aspiraciones en materia laboral y de desempeño profesional, a la vez que conocer la situación de sus familias y comunidades.
  - Proporcionar a los responsables de los centros de trabajo técnicas de comunicación, de gestión de conflictos y de trabajo en equipo.
2. Programas de verificación y seguimiento del código de conducta de fabricantes y talleres subcontratados.

Como se ha señalado anteriormente, los programas de verificación del cumplimiento del código de conducta del grupo A son programas diseñados para implantar el código de conducta en los centros de trabajo de los proveedores del grupo, mediante la verificación por parte de agentes externos. En este sentido, siguiendo la metodología del grupo A (véase apartado 2.2) los principales riesgos de los talleres subcontratados del grupo son la no existencia de documentación relativa a la edad de los empleados, la superación del máximo de horas establecido, el cobro en la contratación y el establecimiento de medidas disciplinarias.



**Cuadro III.2.1.9** Tabla de riesgos de los talleres externos del grupo A, según país y tipo de riesgo.

	Salario medio mensual	Moneda	Cobran por contratar	Confiscan pasaporte	Contratos temporales	Cobran por formación	No documentación por edad	Discriminación	Retrasos en el pago de nóminas	No mínimo salarial	No control piezas producidas	No beneficios sociales	Sobrepasan máximo horas	No control de horas	Prohibidos sindicatos	Medidas disciplinarias	Multas sobre sueldos
Brasil	250	Real						x	x								
Bangladesh	2.100	Taka	x										x				
Bulgaria	90	Lev		x							x						
Camboya	250	Riel	x				x								x		
China	500	Renminbi	x							x			x		x	x	x
Corea	935.200	Won										x				x	x
Filipinas	5.800	Pesos			x	x				x			x		x	x	x
India	3.300	Rupias			x		x				x			x		x	
Indonesia	-	-					x			x			x			x	x
Laos	-	-					x										
Lituania	460	Litias															
Malasia	-	-	x	x													
Marruecos	1.700	Dirhams			x		x				x			x			
México	1.550	Pesos						x									
Pakistán	80	Rupias					x										
Perú	580	Soles															
Portugal	350	Euros															
Rumania	800.000	Leu															
Singapur	-	-	x	x									x				
Sri Lanka	-	-					x										
Taiwan	6.400	Baht	x	x									x	x			
Turquía	150 mill.	Liras											x	x			
Vietnam	1.183.680	Dongs					x			x			x			x	x

Fuente: Manual del Código de conducta del grupo A.

La principal característica del programa de verificación de cumplimiento del código de conducta del grupo A es el hecho de que en el caso de que los talleres subcontratados incumplan de forma reiterada los principios del mencionado código, la dirección del grupo A rescinde el contrato suscrito con el proveedor. En este sentido, como se ha mencionado anteriormente, en España la dirección del grupo recibe información de los representantes de los trabajadores con respecto al posible incumplimiento del código por parte de los proveedores, tras lo cual estudia el caso y lleva a cabo las medidas oportunas (véase apartados 2.2 y 3.2).

*(B) Fomento de la calidad en el empleo.*

En el ámbito del fomento de la calidad en el empleo el grupo A adopta iniciativas en relación a la formación profesional y promoción interna de sus

trabajadores, la mejora de la seguridad y salud en el trabajo, la mejora de la comunicación en la empresa y el fomento del empleo de grupos desfavorecidos.

### *Formación profesional de los trabajadores*

El grupo A desarrolla diversas actuaciones de formación dirigidos a “identificar y desarrollar el potencial de los equipos, formar a los nuevos empleados que se incorporan a la compañía y ofrecer formación continua para todo el personal”<sup>23</sup>. Los principales programas del grupo en esta materia son:

- *Programa de formación inicial*, que tiene por objetivo “hacer que nuestros empleados se integren de forma rápida en la organización y se familiaricen con la cultura y los procedimientos de trabajo”<sup>24</sup>. Este programa, que se desarrolla en todas las cadenas y países del grupo, tanto para empleados propios como para otros, se realiza a través de formadores internos y una red internacional de tiendas de formación. A modo de ejemplo, el centro de distribución logística del grupo A situado en Zaragoza registró más de 41.000 horas de formación en cursos de formación impartidos por 137 formadores.
- *Programa de desarrollo de competencias*, dirigido a “desarrollar las competencias que permitan a la plantilla adaptarse a los nuevos retos de la internacionalización, la expansión y la diversificación de actividades”<sup>25</sup>. Este proyecto, que se ha desarrollado principalmente en los centros de trabajo situados en España (durante el 2004 se ha implantado en los centros situados en el extranjero) ha registrado un total de 102.365 horas de formación durante el 2003.
- *Programas de prácticas*, realizados en colaboración con centros formativos próximos a los centros de trabajo del grupo A, en los que el grupo desarrolla actividades docentes. En España, durante el año 2003 han participado en este programa un total de 821 alumnos, de los cuales 71 ha sido contratados por el grupo.

### *Promoción interna*

El grupo A favorece la promoción interna de sus trabajadores a través de un proceso de identificación directa por parte de la dirección de recursos humanos o mediante la solicitud del propio trabajador como respuesta a la publicación interna de los puestos vacantes. En este sentido, la mayoría de los puestos de responsabilidad o de nueva creación se ocupan, preferentemente, a través de candidatos de promoción interna, como es el caso de la creación de una nueva cadena en el 2003, en el que la mitad de los empleados procedían de otras cadenas del grupo.

### *Seguridad y salud en el trabajo*

En materia de seguridad y salud, el grupo A sigue los requerimientos de la normativa legal vigente a través de un Servicio de Prevención Propio Mancomunado

---

<sup>23</sup> Memoria de Responsabilidad Social del grupo A, (2003).

<sup>24</sup> *Ibíd.*

<sup>25</sup> *Ibíd.*

que da cobertura las áreas de seguridad en el trabajo, higiene industrial, psicología y ergonomía. Más allá de la normativa legal vigente, el grupo A promueve la mejora de continua de las instalaciones medios y condiciones de trabajo mediante acciones formativas orientadas a la prevención y a la utilización de los medios de protección necesarios.

En este ámbito, el grupo edita además, manuales de prevención de riesgos para cada actividad, desarrolla planes de emergencia y evacuación en materias tales como los primeros auxilios y el manejo de equipos contra incendios y realiza diversas acciones de vigilancia de la salud, a través de pruebas médicas específicas, rehabilitaciones y consultas a médicos especialistas.

### *Comunicación interna*

Dentro del ámbito de la comunicación interna de la empresa, el grupo A pone de manifiesto que “aunque la premisa es la comunicación y la relación directa con las personas, existe también un escenario dentro del *grupo* para las relaciones con los representantes de los trabajadores. Estas relaciones se establecen sobre el mismo plano de diálogo y transparencia”<sup>26</sup>. En este ámbito, el grupo A edita cada trimestre una revista interna para todos los empleados de todos los países, en la que se incluyen dos secciones vinculadas la responsabilidad social empresarial, donde se describen las iniciativas adoptadas por el grupo en esta materia.

### *Fomento del empleo grupos desfavorecidos*

En colaboración con la Fundación Paideia, el grupo A desarrolla un programa cuyo objetivo principal es el apoyo a colectivos de personas con deficiencias físicas y psíquicas. Este programa se articula en tres líneas de actuación:

- Dar respuesta a las problemáticas producidas por la marginación y la exclusión de colectivos vulnerables.
- Promoción, capacitación y empleo de personas con discapacidad física o enfermedad mental
- Cooperación interinstitucional, mediante colaboraciones y proyectos que hagan posible la realización de acciones conjuntas con diversos agentes sociales.

### 3.5 Obstáculos en el desarrollo de iniciativas de responsabilidad social.

A la hora de valorar los obstáculos encontrados en el desarrollo de las iniciativas adoptadas en materia de responsabilidad social, la dirección del grupo A señala las dificultades encontradas en la aplicación del código de conducta a talleres subcontratados de determinados países, en relación al grado de accesibilidad de las autoridades locales, regionales y nacionales de cada uno de los países. La razón de ello, es que en muchas ocasiones, el grupo A obtiene –mediante la encuesta a los empleados– información sobre las condiciones laborales, de vida y de salud de regiones y ciudades, no compartida por las Administraciones Públicas de los distintos países. De ahí, que la aplicación del código de conducta a fabricantes y talleres externos del grupo A venga

---

<sup>26</sup> Memoria de Responsabilidad Social del grupo A, (2003).

precedida de un proceso de discusión y presentación del código a las distintas autoridades que puede durar varios años.

Desde el punto de vista de los representantes de los trabajadores se remarca – como se ha mencionado anteriormente- su falta de participación en el diseño, aplicación y evaluación de las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo, señalando que no se ha facilitado el código de conducta a los representantes de los trabajadores (aunque sí a los empleados), así como información de carácter general en el ámbito laboral, como por ejemplo, las nuevas contrataciones realizadas por parte del grupo.

#### **4. Las relaciones laborales y la responsabilidad social en la empresa.**

Desde el punto de vista de la negociación colectiva, la responsabilidad social empresarial no entra dentro de las materias sujetas a negociación entre la dirección y los representantes de los trabajadores del grupo A.

No obstante, cabe mencionar que a pesar de no haberse negociado la implantación de iniciativas de responsabilidad social, sí que hubo un intento de negociación por parte de la dirección del grupo y de los representantes de los trabajadores a nivel sectorial de las materias tratadas en el código de conducta del grupo. Según la información aportada por parte de los representantes de los trabajadores del grupo no se alcanzó un acuerdo debido a la reticencia mostrada por parte de la empresa con respecto a la participación de los sindicatos en las iniciativas de responsabilidad social, concretamente, en el diseño y aplicación del código de conducta del grupo. Esto supondría –según los representantes de los trabajadores- abrir un espacio de participación a los sindicatos, en un ámbito que el grupo define como propio.

En este sentido, también se señala que a pesar de no registrarse ningún tipo de negociación en materia de responsabilidad, las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo A han mejorado las relaciones entre la dirección del grupo y los representantes de los trabajadores, cuya expresión más nítida es la consecución de numerosos acuerdos sobre condiciones laborales tras la implantación del código de conducta en el año 2001. Así, en el año 2004, por primera vez hasta entonces, los representantes de los trabajadores y la dirección del grupo suscribieron un acuerdo marco sobre las condiciones laborales en los centros de fabricación del grupo, en el que se unifican las mejoras sociales de los trabajadores de dichos centros.

En esta línea, cabe resaltar que –como ya se ha mencionado anteriormente- en materia de responsabilidad social existe un grado de diálogo entre la dirección del grupo y los representantes de los trabajadores con respecto a la aplicación del código de conducta por parte de las empresas subcontratadas por el grupo.

##### **4.1 Valoración de las iniciativas de RSE de la empresa matriz en el ámbito laboral.**

A fin de valorar la incidencia de las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo en el ámbito laboral, se ha tomado como referencia de análisis el *Convenio Colectivo General de Trabajo de la Industria Textil y de la Confección 2003-2004*, así como la información aportada por los representantes de los trabajadores del grupo A.

En términos generales, los representantes de los trabajadores del grupo valoran positivamente las iniciativas adoptadas por el grupo en materia de responsabilidad social empresarial, y de forma concreta, el código de conducta implantado por el grupo en su gestión interna y en los talleres subcontratados por éste.

En este sentido, los representantes de los trabajadores destacan que las iniciativas de responsabilidad social han aportado mejores beneficios para el grupo y para las comunidades en las que opera. Además, desde el punto de vista de las relaciones laborales señalan que la adopción de iniciativas de responsabilidad social por parte del grupo ha mejorado la negociación colectiva entre la dirección del grupo y los representantes de los trabajadores, impulsando la consecución de diversos acuerdos entre ambas partes.

En lo que se refiere específicamente al código de conducta del grupo A, los representantes de los trabajadores señalan que es una forma de hacer que el grupo establezca compromisos con respecto a las actividades y condiciones laborales de los talleres subcontratados, entendiéndose que de esta manera se puede incidir en la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores de dichos talleres.

De forma concreta, en el momento de la implantación del código de conducta, los representantes de los trabajadores manifiestan que hubo cierta preocupación inicial por parte de los talleres subcontratados sobre las consecuencias de su incorporación –de hecho, como se ha comentado anteriormente, la dirección del grupo rescindió el contrato de aquellos talleres que no cumplían el código-, así como cierta sorpresa por parte de la dirección del grupo con respecto a la situación de los talleres subcontratados. En este sentido, los representantes de los trabajadores destacan que la situación de los talleres subcontratados, con los cuales el grupo A mantiene el mismo precio de los pedidos durante los últimos cinco años, presenta unas condiciones laborales caracterizadas por la no aplicación del convenio colectivo del sector y por un alto grado de temporalidad y precariedad en el empleo. Con respecto a esta situación, se valora positivamente el código de conducta por el hecho de mejorar algunas de las condiciones de trabajo de los talleres subcontratados por el grupo.

Sin embargo, los representantes de los trabajadores también resaltan que, a pesar de que el código de conducta cubre materias directamente vinculadas a la organización y condiciones de trabajo de los trabajadores, no han recibido información sobre el código de conducta, en tanto en cuanto parte interesada y representación legal de los trabajadores. En este sentido, aunque los empleados sí que han recibido información acerca del código de conducta y de su implantación internacional, los representantes de los trabajadores remarcan la necesidad de una mayor información por parte de la dirección del grupo con respecto a esta materia, así como de información de carácter general, por ejemplo, en información relativa a las contrataciones por parte del grupo.

Atendiendo a las distintas áreas de actuación, y siguiendo el convenio colectivo del sector, en España el grupo A -en términos generales- cumple con lo dispuesto en el convenio, mejorándolo incluso en materias tales como la jornada, los salarios, la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida laboral y familiar. En otras materias, las iniciativas del grupo A se enmarcan en el contenido del convenio colectivo del sector.

Así, en lo que se refiere a la **formación profesional** de los trabajadores, las iniciativas adoptadas por el grupo A (programas de formación inicial, de desarrollo de competencias y de prácticas) cumplen con los objetivos marcados en el convenio colectivo, aunque se detecta cierta escasez en la adopción de planes de formación destinados a los colectivos de trabajadores menos cualificados, tal y como recoge el mencionado convenio, (véase cuadro III.1.10).

#### **Cuadro III.2.1.10 Convenio Colectivo General de Trabajo de la Industria Textil y de la Confección, 2003-2004.**

##### **Art. 104 De los planes de formación.**

Los planes de formación, dentro del marco de los objetivos estratégicos de las empresas, promoverán la participación de las personas menos cualificadas, así como el respeto del principio de igualdad de oportunidades entre todas las personas y muy especialmente, entre hombres y mujeres.

En cualquier caso las empresas estudiarán cualquier propuesta que, presentada por los representantes de los trabajadores, tenga por objeto la elaboración de un Plan de Empresa o la adhesión a un Plan Agrupado promovido en el marco del Acuerdo Nacional de Formación Continua.

##### **Art. 17 Ascensos.**

Los ascensos se producirán teniendo en cuenta la formación, méritos, antigüedad del trabajador, así como las facultades organizativas del empresario.

##### **Art. 18**

Los criterios de ascenso en la empresa se acomodarán a reglas comunes para los trabajadores de uno y otro sexo.

Fuente: Convenio Colectivo General de Trabajo de la Industria Textil y de la Confección, 2003-2004.

En cuanto a la **promoción interna** de los trabajadores, las iniciativas adoptadas por el grupo A también cumplen los objetivos del convenio, por los cuales los ascensos se realizarán en base a criterios tales como la formación, los méritos y la antigüedad del trabajador, en base a reglas comunes para todos los trabajadores de la empresa, (véase cuadro III.1.10).

En materia de **seguridad y salud en el trabajo**, las iniciativas adoptadas por el grupo A se caracterizan por el cumplimiento del convenio colectivo vigente en ámbitos tales como la acción preventiva en la empresa o el reconocimiento médico de los trabajadores, (véase cuadro III.1.11). Con el fin de mejorar lo dispuesto en el convenio colectivo, el grupo A ha realizado acciones destinadas a mejorar las instalaciones, medios y condiciones de trabajo mediante acciones formativas orientadas a la prevención y a la utilización de los medios de protección necesarios.

No obstante, cabe resaltar la importancia de estas acciones en una empresa en la que se registra un alto índice de absentismo y lesiones de tipo músculo esqueléticas. En este sentido, los representantes de los trabajadores y la dirección del grupo han realizado distintas actuaciones, entre las que figuran un estudio ergonómico de los puestos de trabajo y diversas acciones formativas en materia de salud laboral.

### **Cuadro III.2.1.11 Convenio Colectivo General de Trabajo de la Industria Textil y de la Confección, 2003-2004.**

#### **Art. 97 La acción preventiva en la empresa.**

La acción preventiva en las empresas del ámbito del presente convenio estará inspirada en los siguientes principios:

- Evitar y combatir los riesgos en su origen.
- Evaluar aquellos que no se puedan evitar.
- Sustituir en lo posible lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
- Los equipos de protección individual deberán utilizarse cuando los riesgos no se puedan evitar o no puedan limitarse suficientemente por medios técnicos de protección colectiva o mediante medidas, métodos o procedimientos de organización del trabajo.
- Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.
- Planificar la prevención.
- Adaptar el trabajo a la persona, en especial en lo que respecta a la concepción ergonómica de los puestos de trabajo, y de organización del mismo.

#### **Art. 98 Reconocimiento médico.**

Las empresas a través de sus propios servicios o de la Mutua de Accidente (con la que tengan cubiertos los riesgos de prevención), o con aquellas otras con quien libremente contraten dichos servicios, siempre que estén legalmente homologados para ello, realizarán cada año a los trabajadores que presten su consentimiento un reconocimiento médico atendiendo a las posturas y a la manipulación de materias primas o aditivos que se manipulen en el centro de trabajo

Todo ello de acuerdo con el artículo 22 de la Ley 31/95 de 8 de noviembre.

Fuente: Convenio Colectivo General de Trabajo de la Industria Textil y de la Confección, 2003-2004.

Por último, en lo que se refiere a la promoción de la **conciliación de la vida laboral y familiar**, la política del grupo en esta materia se caracteriza por mejorar el contenido del convenio colectivo del sector, en materias tales como los permisos, la maternidad o las excedencias, (véase cuadro III.1.12).

### **Cuadro III.2.1.12 Convenio Colectivo General de Trabajo de la Industria Textil y de la Confección, 2003-2004<sup>27</sup>.**

#### **Art.51 Excedencia por cuidados familiares.**

*Cumplimiento de lo dispuesto en el art. 46 apartado 3 del Estatuto de los Trabajadores.*

#### **Art. 54 Permisos.**

1. El trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo por alguno de los motivos y por el tiempo que, en cada caso, se expresa:

a) Por nacimiento de hijo, dos días con retribución. Cuando con tal motivo el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo será de cuatro días.

b) Por fallecimiento de cónyuge, hijos, padres, padres políticos y hermanos, tres días con retribución. En caso de ser necesario un desplazamiento, será opción del trabajador disponer de un día más retribuido o de dos más sin retribución.

c) Por fallecimiento de abuelos, nietos y hermanos políticos, dos días con retribución. Cuando con tal motivo el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo será de cuatro días.

d) Por fallecimiento de tíos o sobrinos, un día con retribución.

e) Por fallecimiento de persona que conviva en el hogar familiar, un día sin retribución.

f) Por accidente o enfermedad graves u hospitalización de parientes hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad (cónyuge, hijos, padres, padres políticos, hermanos, hermanos políticos, abuelos y nietos), dos días con retribución. Cuando con tal motivo el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo será de cuatro días.

g) Por intervención quirúrgica o lesiones con fracturas, del cónyuge, padres, hijos, hermanos y padres políticos, un día retribuido y dos sin retribuir.

h) Por matrimonio, quince días naturales con retribución.

i) Por traslado de domicilio habitual, un día retribuido.

j) Por boda de un hijo, un día con retribución; en caso de boda de hermano, un día sin retribución.

k) Por el tiempo indispensable para el cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal con las condiciones establecidas en la letra d) del número 3 del artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores.

2. Los permisos retribuidos a que se refiere el presente artículo, serán pagados a salario real, es decir, en la misma forma y cuantía que se percibe un día trabajado.

3. Los trabajadores tendrán derecho a un permiso no retribuido de 15 días naturales para la realización de trámites de adopción o acogimiento.

4. En los casos de adopción o acogimiento internacionales podrán, los trabajadores, solicitar una excedencia voluntaria, con reserva del puesto de trabajo, por el tiempo necesario y, en ningún caso, superior a dos meses para conseguir el buen fin de la operación.

5. Lo regulado en el presente artículo apartado 1, puntos b),c),f) y g) se aplicará con los mismos límites y condiciones a las parejas de hecho debidamente acreditadas, entendiéndose acreditada tal condición mediante la presentación del certificado del Registro de Uniones de Hecho o, si éste no existiera, mediante la aportación de una declaración jurada en la que se manifieste la condición de pareja de hecho de la persona causante de permiso acompañada de una certificación de convivencia expedido por el Ayuntamiento correspondiente. Para acceder a tales permisos, las acreditaciones de las parejas de hecho deberán acreditar una antigüedad mínima de un año.

#### **Art.55**

*Cumplimiento de lo dispuesto en el art. 37 apartados 4,5 y 6 del Estatuto de los Trabajadores.*

Fuente: Convenio Colectivo General de Trabajo de la Industria Textil y de la Confección, 2003-2004.

<sup>27</sup> Se ha omitido el texto de los artículos del Estatuto de los Trabajadores mencionados en el convenio colectivo del sector de la industria textil y de la confección, sustituyéndolos por la referencia recogida en el mencionado convenio.



En síntesis, según la información aportada por parte de los representantes de los trabajadores se puede concluir señalando que la implantación de iniciativas de responsabilidad social en el grupo A –principalmente el código de conducta- han tenido efectos positivos en la empresa, como por ejemplo, en la mejora de las relaciones entre la dirección del grupo y los representantes de los trabajadores, así como en la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, tanto de la empresa matriz como los talleres subcontratados. No obstante, no hay que dejar de olvidar la inexistencia de participación de los representantes de los trabajadores en el diseño, aplicación y evaluación de las iniciativas adoptadas por el grupo en materia de responsabilidad social. Por ello, es por lo que los representantes de los trabajadores consideran necesaria la inclusión de la responsabilidad social dentro de materias propias de la negociación entre la dirección del grupo y los representantes de los trabajadores.

#### 4.2 Perspectiva internacional de las iniciativas de RSE en el ámbito laboral.

En términos generales, las iniciativas de responsabilidad social del grupo A contrastan con el sistema de gestión empresarial adoptado por éste, basado en una disminución considerable de los plazos y tiempos de los pedidos de los talleres subcontratados, que tienen que hacer frente a unas condiciones caracterizadas por el mantenimiento del precio del producto manufacturado y volúmenes de pedido que superan ampliamente la capacidad de producción de dichos talleres.

En este sentido, diversas organizaciones no gubernamentales (ONG) han puesto de manifiesto la difícil situación de los talleres subcontratados en países del Tercer Mundo, señalando que la principal debilidad del grupo en materia de responsabilidad social es “la difícil conciliación entre su agresiva política comercial en plazos y pedidos, y la exigencia a los proveedores del cumplimiento del código”<sup>28</sup>. Sin embargo al mismo tiempo, señalan también que el grupo A “está trabajando para adecuar los pedidos a la capacidad de los talleres y, según *el grupo*, se compromete a incorporar el coste de las horas extras en el precio”.

### 5. Principales resultados.

El análisis de las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo A en el ámbito laboral se ha basado en diversos aspectos, entre los que figuran: la forma en la que ha integrado los criterios de responsabilidad social en su gestión empresarial, la relación con los grupos de interés o partes interesadas -en particular la participación y acuerdos alcanzados en esta materia-, así como el seguimiento y la transparencia informativa de las iniciativas desarrolladas. En este sentido, a la hora de evaluar el grado de desarrollo de la responsabilidad social en el grupo A se han tenido en cuenta criterios tales como:

- La existencia de un proceso de identificación de las partes interesadas y sus representantes; la delimitación, pactada con los grupos de interés o partes interesadas, del modelo de responsabilidad social de la empresa, en relación a los objetivos, los ámbitos de aplicación, las áreas temáticas de actuación, así como los instrumentos de implantación

---

<sup>28</sup> La moda que aprieta. Intemón Oxfram, 2004.

- El establecimiento de una estructura formal dentro de la organización de la empresa en materia de responsabilidad social, como por ejemplo, la creación de un departamento específico;
- La definición de instrumentos de seguimiento, verificación y de medición tanto de los objetivos como de la aplicación de las iniciativas y los resultados obtenidos, consensuada en todo momento con los grupos de interés de referencia;
- La publicación y la transparencia informativa de las iniciativas adoptadas por la empresa, tanto en relación a sus objetivos como al proceso de evaluación de los mismos, bajo instrumentos reconocidos internacionalmente que permitan la homologación de las prácticas empresariales en el ámbito de la responsabilidad social.

Bajo esta perspectiva, el caso del grupo A presenta los siguientes aspectos positivos:

**1.** El grupo A ha elaborado un modelo de responsabilidad social en el que se recoge los principios corporativos, la estrategia y las líneas de actuación del grupo en materia de responsabilidad social empresarial. Dentro de dicho modelo -que toma como principios corporativos los diez principios del Pacto Mundial- el grupo A ha diseñado e implantado un “Código de conducta interno”, en el que se incluyen los principales compromisos que el grupo asume con los distintos grupos de interés y por el cual regula la relación con los mismos.

**2.** En segundo lugar, el grupo A ha creado, dentro de la estructura formal del grupo, un departamento específico de responsabilidad social, dedicado a diseñar, coordinar y evaluar las diversas iniciativas adoptadas por el grupo en esta materia, tanto en el ámbito nacional como internacional.

**3.** Además, el grupo A ha establecido organismos específicos de responsabilidad social destinados a facilitar la participación de los distintos grupos de interés en las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo. En sentido, los organismos creados pueden dividirse -según el nivel implicación de los grupos de interés en las iniciativas de responsabilidad social- en dos niveles:

- En un primer nivel, el grupo A ha creado un “Consejo Social”, órgano de carácter consultivo en el que participan distintas áreas del grupo y diversas organizaciones sociales, encargado de formalizar e institucionalizar la relación con los grupos de interés del grupo;
- Y en un segundo nivel, en un mayor grado de implicación, el grupo A ha establecido un sistema de organismos en red, formados por personas del ámbito universitario, empresas y por organizaciones de la sociedad civil, cuyas funciones se centran en la implantación del código de conducta del grupo A por parte de los talleres subcontratados.

4. En cuarto lugar, en lo que se refiere a las áreas de actuación, el grupo A destaca por adoptar iniciativas –fundamentalmente- en el campo de la promoción y reconocimiento de los derechos humanos y sociolaborales básicos, así como en el campo del fomento de la calidad del empleo, en materias tales como la formación profesional y la promoción interna de los trabajadores, la seguridad y la salud en el trabajo, la mejora de la comunicación en la empresa y el fomento del empleo de grupos desfavorecidos.

5. En cuanto al ámbito de actuación, las iniciativas adoptadas por el grupo A se caracterizan por cubrir aspectos relativos a la organización y condiciones de trabajo del grupo, así como de las empresas subcontratadas por éste. Para ello el grupo A ha diseñado e implantado un “Código de conducta para talleres externos”, diseñado e implantado con el fin de promocionar los derechos humanos y sociolaborales básicos de los trabajadores de dichas subcontratas, mejorando además las condiciones de salud y educación de sus comunidades.

6. Por otra parte, en relación a la transparencia informativa, el grupo A destaca por el hecho de presentar una memoria anual de responsabilidad social, en la que se incluyen los principales resultados obtenidos por el grupo para cada una de las iniciativas, a la vez que establece nuevos compromisos y objetivos para el periodo siguiente. En esta línea, el grupo A informa a los trabajadores a cerca de las iniciativas desarrolladas (como por ejemplo, el código de conducta), a través de la publicación de un manual, que recoge, de forma resumida, los compromisos y los resultados alcanzados por grupo en esas iniciativas.

7. Por último, en lo que se refiere a la evaluación y certificación de las iniciativas adoptadas, el grupo A lleva a cabo una auditoria social de su principal iniciativa -el “Código de conducta para talleres externos”-, realizada por parte de agentes externos al grupo, y en la que participan instituciones y organizaciones sociales, en labores de verificación y cumplimiento del código de conducta en determinados países, como por ejemplo, Brasil y Perú.

Sin embargo, en relación a los mencionados criterios de análisis el caso del grupo A presenta también los siguientes aspectos negativos:

1. Los representantes de los trabajadores, en tanto que parte interesada, no han participado en el diseño, implantación y evaluación de las iniciativas adoptadas por el grupo A en materia de responsabilidad social, no siendo informados directamente por parte de la dirección del grupo sobre la adopción de tales iniciativas (como en el caso del código de conducta del grupo). No obstante, cabe resaltar que aunque no se ha registrado una participación expresa, en España los representantes de los trabajadores mantienen una comunicación fluida con respecto a la implantación de las iniciativas desarrolladas por el grupo, que alcanza la verificación del cumplimiento del código de conducta para talleres externos.

2. En este sentido, en el nivel de la implantación de las iniciativas, más concretamente en la formación de los organismos o *clusters* diseñados por el grupo para la aplicación del código de conducta por parte de talleres subcontratados, tampoco existe ningún tipo de participación de los representantes legales de los trabajadores en la implantación y evaluación de las iniciativas adoptadas, aun cuando éstos se encuentran estrechamente vinculadas a la organización y las condiciones de trabajo de los trabajadores.

3. En términos generales, los representantes de los trabajadores muestran una preocupación creciente por la falta de información con respecto a materias relativas a la organización y condiciones de trabajo de los trabajadores del grupo, como por ejemplo, con respecto a la contratación de trabajadores.

4. Por último, en lo que se refiere a las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo A en el ámbito laboral, cabe destacar que, la aplicación del código de conducta para talleres subcontratados evidencia dificultades en relación a las condiciones que el grupo establece a estos talleres, en términos de tiempo, volumen y precio de los pedidos contratados, que se traducen en un alto grado de temporalidad y precariedad en el empleo y un empeoramiento de las condiciones de trabajo. En este sentido, como han puesto de manifiesto diversas organizaciones sociales, el grupo A está adecuando los pedidos a la capacidad de producción de los talleres subcontratados, para que favorezca la implantación del código de conducta del grupo en materia de derechos humanos y sociolaborales básicos.

#### ANEXO:

**Cuadro III.2.1.13 Proyectos de acción social del grupo A en 2003.**

Proyectos y actividades	Recursos				Beneficiarios	Áreas	Inversión 2003 (en euros)	Impacto 2003
	Productos y servicios	Con empleados	Integración laboral	Donaciones / Patrocinio				
<i>Programas de desarrollo comunitario</i>	x			x	Países en desarrollo	Cooperación al desarrollo Derechos humanos Educación Empleo Formación Saludos cordiales Sensibilización	900.000 200.000 (en especie)	27.500 beneficiarios 3 ONGs
Empleo de personas con discapacidad			x		Personas con discapacidad	Inserción sociolaboral	300.000	1 ONG
<i>Campaña contra el Cáncer</i>	x			x	En general	Prevención Saludos cordiales, Sensibilización	1.200.000	1 ONG

Fuente: Informe 2004, Observatorio de la Acción Social de la Empresa en España. Fundación Empresa y Sociedad.

### III.2.2 CASO B.

#### 1. Características generales de la empresa.

El grupo B es un grupo de empresas de capital nacional dedicado a la actividad bancaria, con gran presencia en Europa y Latinoamérica, en países tales como Portugal, Brasil, Chile, México, Colombia, Puerto Rico, Venezuela y Argentina.

Se constituye como grupo a partir de 1999, fruto de la fusión entre dos de los principales bancos de España -que a su vez surgieron a partir de sucesivas fusiones y adquisiciones de entidades bancarias más pequeñas-, situándose como uno de los principales grupos bancarios de España y Europa.

El grupo presenta una posición del liderazgo dentro del sector bancario, con unos activos totales en 2004 que ascienden a 575.397,9 millones de euros, una inversión crediticia de 335.207,7 millones de euros, unos recursos de clientes gestionados por valor de 538.047 millones de euros, y la gestión de más de 715.392 millones en fondos y pensiones<sup>29</sup>.

La trayectoria desarrollada por el grupo a partir de su constitución está marcada por una continua expansión y consecución de alianzas, mediante las cuales el grupo ha ido incorporando nuevas entidades, a la vez que participando directa e indirectamente en sociedades que desarrollan sus actividades en otros sectores, como el agropecuario, el de telecomunicaciones, el de transporte aéreo, el de seguros, el inmobiliario, el químico o el de hostelería.

El grupo B se estructura en las siguientes áreas de negocio:

- *Banca Comercial Europa*, en la que se integran las actividades bancarias realizadas por las distintas redes y unidades comerciales de Europa, en relación con clientes particulares, pequeñas y medianas empresas e instituciones públicas y privadas. Esta área está formada por cinco unidades de negocio: Banco B, Banco C, Portugal, Banca on-line y Financiación al Consumo y aporta el 52% del beneficio neto atribuido a las áreas operativas.
- *Banca Comercial América*, en la que se incluyen todas aquellas actividades que el grupo desarrolla mediante sus filiales y subsidiarias financieras en Iberoamérica. Esta área alcanza el 32% del beneficio total atribuido al conjunto de áreas del grupo.
- *Gestión de activos y Banca privada*, en la que se recogen tres tipos de actividades diferentes como son la gestión de fondos de inversión y de pensiones, el negocio de banca seguros y el de banca privada. El conjunto de actividades de esta área específica representa el 9% del total del beneficio neto de las áreas del grupo.

---

<sup>29</sup> Datos recogidos en la web del grupo B.

- *Banca mayorista global*, bajo la cual se realizan actividades de banca corporativa, banca de inversión y tesorería, y representa el 7% del beneficio neto de las áreas del grupo.
- *Gestión financiera y participaciones*, en la que se registran, entre otros, los negocios de gestión de participaciones industriales y financieras, así como la gestión de la liquidez y de los recursos propios a través de emisiones y titulaciones.

### Cuadro III.2.2.1 Margen de explotación y beneficios del grupo B en 2003, según áreas de negocio.

Áreas de negocio *	Margen de explotación**	Beneficio neto atribuido**	Distribución beneficio neto %
Banca comercial Europa	3.329,5	1.761,60	52,3
Banco B	1.657,5	926,5	11,3
Banco C	692,6	379,9	11,3
Banco D Portugal	380,1	213,2	6,3
Financiación al consumo	594,4	259,7	7,7
Banca comercial América	1.653,6	1.064,50	31,6
Gestión activos y banca privada	416,6	319,6	9,5
Banca mayorista global	383,2	225,6	6,7
Gestión financiera y participaciones	(62,3)	(237,9)	
<b>TOTAL</b>	<b>5.782,9</b>	<b>3.371,30</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la Memoria de Responsabilidad Social Empresarial del grupo B.

\* Con objeto de mantener la confidencialidad del grupo, se ha sustituido el nombre de los bancos y áreas de negocio.

\*\*Millones de euros.

El capital social del grupo B en el año 2003 asciende a 22.384,2 millones de euros, representado por 4.768 millones de acciones –distribuidas en su mayor parte en Europa, donde se sitúa más del 90% de las acciones- para un total de 1.075.733 accionistas. La acción del grupo B cotiza en las cuatro bolsas españolas y en las bolsas de Milán, Nueva York, Lisboa y Buenos Aires, estando presente en diversos índices de carácter general, como es el Ibex-35 o el Euro Stoxx 50, y específicos en responsabilidad social, como son el Dow Jones Sustainability y el FSTE4Good.

### Cuadro III.2.2.2 Distribución geográfica del capital social del grupo B, 2003.

	Acciones	%
España	2.145.654.702	45,00
Resto de Europa	2.252.790.563	47,24
América	364.681.730	7,65
Asia	4.940.321	0,10
África	227.037	0,00
Oceanía	108.590	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.768.402.943</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Datos recogidos en la Memoria de Responsabilidad Social Empresarial del grupo B.

La plantilla del grupo está compuesta por un total de 103.038 empleados, de los cuales un 30% corresponden a los bancos o sociedades situadas en España, concretamente 31.835 empleados. El resto, un 70% de la plantilla, se distribuye en los bancos y sociedades que el grupo tiene en resto del mundo, concentrándose la mayor parte en países de América Latina, como por ejemplo, Brasil que recoge un 21% de la plantilla, o México con un 10% sobre el total.

Del total de la plantilla del grupo, la mayor parte de los empleados son varones, los cuales representan el 58% del total de la plantilla. Relación que se presenta en casi todos los bancos y sociedades de grupo, salvo en Brasil donde la proporción de varones y mujeres es del 50%, y países como Colombia, Puerto Rico y Venezuela, en los que la proporción de mujeres es superior a la de varones, (véase cuadro III.2.2.3).

**Cuadro III.2.2.3 Número de empleados, proporción mujeres / hombres y porcentaje de titulados universitarios en 2003, según banco o sociedad del grupo.**

Bancos / Sociedades (*)	Nº de empleados	% s. total	% mujeres	% hombres	% titulación universitaria
Banco B España	21.995	21,3	30	70	40
Banco C España	9.840	9,5	28	72	55
Banco D Portugal	6.066	5,9	39	61	43
Banco B, Brasil	21.976	21,3	50	50	58
Banco B, Chile	8.617	8,4	45	55	43
Banco B, México	10.772	10,5	46	54	(**)
Banco B, Colombia	1.809	1,8	54	46	50
Banco B, Puerto Rico	1.621	1,6	64	36	22
Banco B, Venezuela	4.565	4,4	58	42	31
Banco E, Argentina	3.566	3,5	34	66	36
Otras entidades	12.211	11,9	51	49	31
<b>TOTAL</b>	<b>103.038</b>	<b>100,0</b>	<b>42</b>	<b>58</b>	<b>45</b>

Fuente: Datos recogidos en la Memoria de Responsabilidad Social Empresarial del grupo B (2003).

(\*) Con objeto de mantener la confidencialidad del grupo, se ha sustituido el nombre de los bancos por aquellos reflejados.

(\*\*) El expediente laboral en México no incluye información académica.

Por último, en el ámbito de relaciones laborales, en España las principales organizaciones sindicales presentes en el grupo B son *Comisiones Obreras* (CCOO) y *Unión General de Trabajadores* (UGT), seguidas de organizaciones sindicales específicas del sector como son la *Federación Independiente de Trabajadores de Crédito* (FITC) o la *Asociación de Mandos Intermedios* (AMI). Destacan también las organizaciones sindicales nacionalistas en determinadas Comunidades Autónomas, como el caso de la *Confederación Intersindical Gallega* (CIGA) en Galicia o *Solidaridad de Trabajadores Vascos* (ELA-STV) en el País Vasco.

En este sentido, en las elecciones sindicales celebradas en 2002 fueron elegidos un total de 825 delegados, de los cuales el 67% corresponden a CC.OO. y UGT, seguidos de la FITC, con un 11% de los delegados, y la CGT y AMI con un 9% y 7% respectivamente, (véase cuadro III.3.5).

Por otra parte, el grupo B tiene previsto constituir durante el año 2005 un comité de empresa europeo, en el que participarán representantes del grupo en Alemania, Reino

Unido, Italia, Portugal y España, es decir, en todos aquellos países europeos en los que existe un banco del grupo con un mínimo de 150 empleados.

En cuanto al marco de negociación, el convenio colectivo de referencia del grupo B es el *XIX Convenio Colectivo Sectorial de Banca*, aplicable a los años 2003 y 2004. No obstante, al nivel del grupo la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores han alcanzado diversos acuerdos de empresa desde la fecha en la que se constituye el grupo hasta el momento actual. Así, cabe mencionar el “Protocolo de fusión” y el Acuerdo de garantías de empleo firmado en 1999; los Acuerdos de mejoras sociales, sobre empleo, sobre seguro de vida y sobre vacaciones suscritos en los años 2000 y 2001; el Acuerdo sobre prejubilaciones alcanzado en 2003 y los Acuerdos sobre las Oficinas Punto y sobre la Ciudad del Grupo B del año 2004, (véase cuadro III.3.4).

#### **Cuadro III.2.2.4 Principales acuerdos alcanzados en el Banco B en España.**

<b>Año</b>	<b>Acuerdo</b>
2004	Acuerdo sobre Oficinas Punto Acuerdo sobre la Ciudad del Grupo B
2003	Acuerdo sobre prejubilaciones
2001	Acuerdo de mejoras sociales, revisión tipo de interés y condiciones bancarias Acuerdo sobre empleo Acuerdo sobre economatos
2000	Acuerdo de mejoras sociales, revisión tipo de interés y condiciones bancarias Acuerdo sobre empleo Acuerdo sobre seguro de vida Acuerdo sobre el sistema alternativo de disfrute de vacaciones
1999	Protocolo de fusión Acuerdo de garantías de empleo

Fuente: COMFIA, CCOO.



Cuadro III.2.2.5 Elecciones sindicales en el grupo B en España, 2002.

	CCOO	UGT	CGT	AMI	FITC	ELA	LAB	CIG	SO	CC	ISBS	CSIF	Otros	TOTAL
ANDALUCIA	49	40	8	17	3									117
ARAGÓN	13	15		1	3				4					36
ASTURIAS	4	6	1	1	1									13
BALEARES	6	6	1	3	2									18
CANARIAS	6	31			1							2		40
CANTABRIA	5	9		2	6									22
CASTILLA LA MANCHA	26	5	1	4	4				1					41
CASTILLA Y LEÓN	20	27	3	10	13							2		75
CATALUÑA	34	20	16	4	8									82
EXTREMADURA	5	6	2	5	4									22
GALICIA	8	18	3	5	5			7						46
LA RIOJA	7	2			1									10
MADRID	36	51	30	8	30				2				5	162
MURCIA	5	12			1									18
NAVARRA	9	2		1	1	1								14
PAIS VALENCIANO	28	19	6		4									57
PAIS VASCO	18	3	5	1	5	12	5			1				50
CEUTA		1												1
MELILLA		1												1
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>274</b>	<b>76</b>	<b>62</b>	<b>92</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>825</b>
<b>% s. TOTAL</b>	<b>33,8</b>	<b>33,2</b>	<b>9,2</b>	<b>7,5</b>	<b>11,2</b>	<b>1,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>100,0</b>

Fuente: COMFIA, CCOO.

Respecto al conjunto de países en los que el grupo B está presente, en *Brasil* el Banco B-Brasil toma como referencia el convenio colectivo negociado con los sindicatos por la Federación Nacional de Bancos; en *México*, mediante comisiones mixtas, el Banco-B negocia con el sindicato de banca –al que están afiliados un 29% de la plantilla- temas como la promoción interna o la seguridad e higiene en el trabajo; en *Puerto Rico* las relaciones laborales del Banco B-Puerto Rico se encuentran reguladas por la legislación federal y estatal; en *Argentina*, las relaciones laborales se encuentran reguladas por la Ley del Contrato de Trabajo y el Convenio Colectivo del Trabajo, no existiendo convenios específicos de empresa; en *Perú*, ninguna de las entidades del grupo tiene firmados convenios colectivos; y por último, en *Bolivia*, el grupo B cuenta con un 9% de los trabajadores afiliados a la única organización sindical existente, con la cual la dirección de banco firma un convenio colectivo anual.

En este marco de relaciones laborales, hay que destacar la existencia de una coordinadora sindical del grupo B a nivel continental, denominada “Coordinadora Sindical Iberoamericana”, en la que participan los representantes sindicales de los bancos y entidades que el grupo tiene en Argentina, Brasil, Uruguay, Chile, Venezuela y Paraguay.

Por parte de los representantes sindicales de España se ha intentado impulsar –en coordinación con los representantes sindicales de América Latina- la creación de una coordinadora sindical en la que estén representados todo el conjunto de trabajadores del grupo B, petición que ha sido rechazada por la dirección del grupo en todas las ocasiones.

## ***2. La incorporación de la responsabilidad social empresarial en la empresa.***

Con objeto de analizar el modelo de responsabilidad social desarrollado por el grupo B, a continuación se describen y analizan la política de responsabilidad social del grupo -en la que se recogen las motivaciones empresariales, valores corporativos y marco de referencia del grupo en materia de responsabilidad social-, así como los procedimientos y mecanismos a través de los cuales el grupo ha integrado los criterios de responsabilidad social en su gestión interna, incidiendo en aspectos tales como la creación de un departamento específico, las áreas de actuación de referencia, la información proporcionada en esta materia o la certificación y seguimiento de las iniciativas adoptadas.

### **2.1 Política de responsabilidad social de la empresa.**

El grupo B comienza a formular su política de responsabilidad social empresarial en el año 2002, mediante una declaración de su presidente en la que plantea la visión estratégica del grupo en la materia, la adhesión del mismo al Pacto Mundial de Naciones Unidas, así como la presentación de una serie de medidas destinadas a incorporar los criterios de responsabilidad social en la gestión del grupo.

Entre las principales motivaciones empresariales para la adopción de una estrategia de responsabilidad social, el grupo B señala “la actual demanda que los mercados y la sociedad están volcando sobre las empresas, exigiendo de ellas que, más allá de la obtención de beneficios y del cumplimiento de la legalidad, actúen como

corresponsables de un futuro común”<sup>30</sup>. En este sentido, el grupo valora la repercusión que sus actividades producen en los clientes, empleados y accionistas a la hora de introducir criterios de responsabilidad social en la empresa, así como incorporarse a los denominados índices socialmente responsables.

Unida a esta mayor demanda de la sociedad sobre las actuaciones de las empresas, el grupo B considera además que la política de responsabilidad social empresarial ha de estar íntimamente vinculada a la estrategia del grupo, entendiéndose por tanto, que el grupo ha de involucrarse, preferentemente, en aquellas actuaciones que son más afines a las actividades que desarrolla, como pueden ser la colaboración a través de microcréditos o la colaboración con el mundo universitario mediante becas de formación y cátedras de responsabilidad social empresarial.

La política de responsabilidad social del grupo B -que asume como principios corporativos los 10 principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la implicación en el desarrollo sostenible tal y como se formula en las Cumbres de Sostenibilidad de Rio y Johannesburgo-, se estructura en los siguientes niveles:

- Un primer nivel, en el que el grupo sitúa los distintos grupos de interés con los que se relaciona.
- Un segundo nivel, en el que define aquellos elementos que considera que garantizan una actuación socialmente responsable.
- Y un tercer nivel, en el que el grupo establece los compromisos asumidos y las medidas destinadas a cumplirlos.

#### **Cuadro III.2.2.6 Compromisos asumidos por grupo B con los grupos de interés.**

<b>Clientes</b>	Esforzarse cada día por atender con los productos más adecuados a sus necesidades, junto a un mejor servicio y unos canales fluidos de diálogo para atender a sus demandas.
<b>Accionistas</b>	Ofrecerles una adecuada rentabilidad a su inversión, en un marco de total transparencia.
<b>Empleados</b>	Desde la convicción de que ellos son el auténtico motor del grupo, para que desarrollen su tarea en las mejores condiciones retributivas, profesionales y personales.
<b>Proveedores</b>	Actuar en sintonía con el banco a partir de unas bases sólidas de lealtad, transparencia y principios compartidos.
<b>Sociedad</b>	Favorecer su desarrollo.
<b>Medioambiente</b>	Garantizar su preservación, tanto desde las actividades que realiza el propio banco, como de las que realizan sus clientes y proveedores.

Fuente: Datos recogidos en la Memoria de Responsabilidad Social Empresarial del grupo B (2002).

<sup>30</sup> Memoria de Responsabilidad Social Corporativa del grupo B, 2003.

De esta forma, según el grupo B, la política de responsabilidad social que adopta se basa en la relación que establece con los distintos grupos o partes interesadas. A partir de esta relación, y en un segundo nivel, el grupo define los principios de actuación siguientes:

- *El gobierno corporativo*, entendido como el conjunto de normas y principios que regulan las actividades del grupo en todos sus ámbitos de actuación y articulado mediante la regulación de la participación de los accionistas en la sociedad, la regulación del Consejo y sus comisiones, las normas internas y códigos éticos para consejeros, directivos y empleados, y los instrumentos de información a accionistas e inversores.
- *La transparencia informativa*, que permita que consejeros, directivos y empleados dispongan de la información adecuada para el ejercicio de sus funciones, así como que proveedores, clientes y accionistas conozcan los resultados de las diversas actividades del grupo.
- *El valor de la marca*, creación de un símbolo y lema que proporcionen al grupo una identidad específica.

Respecto a los compromisos asumidos dentro de su política de responsabilidad social, el grupo considera que en la dimensión económica “su principal responsabilidad es la generación del beneficios y la creación de riqueza de empleo de manera sostenible en el tiempo”; que en la dimensión social “el grupo se esfuerza por potenciar las mejores relaciones con todos los grupos de interés y con la sociedad en su conjunto”; y que en último lugar, en la dimensión medioambiental, “el grupo se preocupa por la naturaleza y el entorno y cuida que las repercusiones de su actividad sobre él sean favorables”<sup>31</sup>.

Este conjunto de compromisos que el grupo asume en materia de responsabilidad social se traducen en diversas actuaciones, todas ellas recogidas en lo que denominan “Plan estratégico de responsabilidad social corporativa” del grupo, el cual presenta los siguientes campos y medidas:

- Convenios de colaboración
- Desarrollo social / acción social
- Portal universidades
- Biblioteca virtual
- Adhesión al Pacto Mundial
- Creación de un departamento de responsabilidad social empresarial

Por último, en relación a las iniciativas internacionales de promoción de la responsabilidad social en la empresa, el grupo B valora positivamente ser miembro del Pacto Mundial / Mesa Cuadrada, al que definen como una iniciativa interesante por el hecho de ser voluntario, por no implicar la consecución de ningún tipo de certificado y por ser una vía de diálogo con los distintos grupos de interés. En este sentido, el grupo considera además que puede ser un mecanismo de gran utilidad para promover los criterios de responsabilidad social en las grandes empresas, y de forma especial, en las pequeñas y medianas empresas.

---

<sup>31</sup> *Ibíd.*

En esta línea, el grupo B ha desarrollado una iniciativa que consiste en el envío de una nota dirigida a sus proveedores en la que se solicita el cumplimiento de los principios del Pacto Mundial, así como su posible adhesión al mismo. A través de este mecanismo el grupo ha recibido numerosas solicitudes de información sobre el Pacto Mundial y sus características.

En definitiva, la dirección del grupo B considera que la responsabilidad social empresarial es un elemento que se irá incorporando paulatinamente en todas las empresas llegando a formar parte esencial de la estrategia empresarial de las mismas, puesto que es algo demandado, a la vez que valorado positivamente por clientes, accionistas, empleados y la sociedad en general. Considera además que, la incorporación de la responsabilidad social ha de ser un ejercicio voluntario de las empresas, por lo que cualquier tipo de legislación por parte de las administraciones públicas tendría que ir dirigida en la línea de la promoción de la transparencia de las iniciativas adoptadas.

## 2.2 La integración de la responsabilidad social en la gestión de la empresa.

A la hora de valorar la incorporación de criterios de responsabilidad social en la empresa es conveniente atender a variables tales como la creación –dentro de la estructura de la empresa- de un área o departamento específico en materia de responsabilidad social, el proceso de identificación de los grupos o partes interesadas y su inclusión en la estrategia de responsabilidad social de la empresa, los mecanismos de información establecidos en esta materia, así como los instrumentos de evaluación y seguimiento de las iniciativas adoptadas.

(a) En ese sentido, en lo que se refiere a la estructura formal de la empresa, el grupo B ha creado un departamento específico de responsabilidad social, denominado “Unidad de responsabilidad social corporativa”. Este departamento, que depende del área de la Dirección de Comunicación y Estudios del grupo (área de Relaciones Institucionales), se encarga de coordinar las diversas iniciativas de responsabilidad social desarrolladas por el grupo, tanto desde el punto de vista de su diseño como de su evaluación y supervisión.

El carácter transversal de este departamento hace que las iniciativas adoptadas surjan tanto desde el propio departamento como de otras áreas o departamentos del grupo. En este sentido, el departamento se establece como el mecanismo a través del cual se canalizan y estructuran las distintas iniciativas adoptadas, como es el caso de las iniciativas de responsabilidad social que se desarrollan en América Latina, para las cuales el departamento ha establecido puntos de contacto en aquellos países en los que actúa, mediante los cuales recibe información de los proyectos desarrollados.

Además de encargarse de la coordinación y supervisión de las iniciativas de responsabilidad social, otra de las funciones principales de este departamento es la elaboración de la memoria anual de responsabilidad social del grupo, en la que se recogen los principales resultados obtenidos por el grupo en esta materia.

(b) En segundo lugar, en relación a la identificación de los grupos de interés, el grupo B se caracteriza por definir como partes interesadas en su política de responsabilidad social a clientes, accionistas, empleados, proveedores y sociedad en general.

Respecto a la inclusión de estos grupos de interés en la estrategia de responsabilidad del grupo, cabe mencionar que, en el caso del grupo B no ha existido ningún proceso de participación de los grupos de interés, ni canal de participación previo a la definición de la visión o estrategia de responsabilidad social del grupo. En su defecto, el grupo B envió a sus empleados una carta de su presidente en la que se les pedía “sus ideas, inquietudes y sugerencias para avanzar hacia nuestro objetivo de consolidarnos entre los diez primeros bancos del mundo”<sup>32</sup>.

De esta forma, una vez diseñada la estrategia del grupo en materia de responsabilidad social y publicada la memoria al respecto, el grupo ha establecido -lo que podríamos denominar “canales corporativos de participación”, mediante los cuales recogen las sugerencias e ideas de los distintos grupos o partes interesadas. Entre los distintos canales que establece el grupo B cabe mencionar, entre otros, las encuestas a clientes y el departamento de atención al cliente, la web corporativa para accionistas y las reuniones con analistas e inversores, así como las encuestas y buzones de sugerencias para empleados.

(c) En tercer lugar, en lo que se refiere a las áreas de actuación, las iniciativas de responsabilidad social recogidas en el Plan de Responsabilidad del grupo B hacen referencia a los siguientes ámbitos:

- Conciliación de trabajo y familia
- Coparticipación de empleados
- Formación en responsabilidad social empresarial
- Análisis medioambiental de riesgos
- Certificación medioambiental de centros de trabajo
- Limitación del impacto medioambiental
- Desarrollo de marketing social

(d) En cuarto lugar, en lo que se refiere al ámbito de actuación, el grupo refleja un alcance que se circunscribe a la empresa matriz y empresas del grupo. Sin embargo, aunque se define el grupo de empresas como el ámbito actuación central no se hace referencia alguna al modo en el que se incorpora los criterios de responsabilidad social corporativa en cada una de las empresas que forman parte de éste, ni tampoco a qué ámbitos afecta de cada una de ellas. En este sentido, es especialmente relevante la carencia de información con respecto a la aplicación de las iniciativas de responsabilidad en filiales y subcontratas (no reflejado en ninguno de los casos analizados) cuya implantación se sitúa preferentemente en países del Tercer Mundo.

(e) En quinto lugar, respecto a la información proporcionada por la empresa, el grupo B publica anualmente una “Memoria de Responsabilidad Social Corporativa” en la que recoge la visión y estrategia del grupo en responsabilidad social, los resultados obtenidos durante el periodo de referencia y los objetivos marcados por el grupo para el año siguiente.

---

<sup>32</sup> *Ibíd.*

Para la elaboración de la memoria de responsabilidad social el grupo B toma como referencia la guía del *Global Reporting Initiative* (GRI), en la que se recogen diversos indicadores –tanto cualitativos como cuantitativos- en relación a las dimensiones económica, social y medioambiental de la empresa. Sin embargo, tal y como señala el GRI su guía de 2002, puede haber distintos grados de adecuación a la misma, desde su utilización como material de referencia hasta su aplicación en un nivel más exigente de conformidad. En este último caso, las memorias deben cumplir una serie de condiciones como es la presentación de una declaración firmada por el consejo de administración o presidente en la que se manifieste que “esta memoria se ha elaborado en conformidad con la guía del GRI 2002 y constituye una presentación equilibrada y razonable del desempeño económico, ambiental y social de nuestra organización”. En este sentido, la memoria de responsabilidad social del grupo B tan solo “considera las indicaciones y recomendaciones efectuadas por el Global Reporting Initiative (GRI)”, no presentado ningún tipo de declaración de conformidad respecto a la mencionada guía.

Además, la información aportada por el grupo en su memoria de responsabilidad relativa a las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo B en materia laboral, en términos generales, se caracteriza por rasgos tales como la imposibilidad a la hora de comparar la información aportada con los años anteriores o la falta información en determinadas áreas, como por ejemplo, en lo relativo a reducciones de plantilla, desglose de empleados según regiones y/o países, situación laboral o tipo y modalidad de contrato.

(f) Por último, en relación a la certificación de la información aportada, el grupo B incluye en su memoria de responsabilidad social un “Informe de procedimientos acordados para la verificación externa de indicadores” realizado por una auditora externa. En este informe, se afirma haber realizado “reuniones con el personal del grupo B para obtener sus impresiones sobre el modelo de responsabilidad social y recopilar la información necesaria para la verificación”.

Sin embargo, según la información aportada por parte de los representantes de los trabajadores, éstos nunca fueron consultados, ni invitados a ninguna de las reuniones que el auditor menciona en su informe. Lo cual, deja entrever una significativa carencia con respecto a los principios de la guía del GRI en relación a la credibilidad de la memoria, por la ausencia de mecanismos de consulta con los grupos de interés o partes interesadas del grupo.

### ***3. La dimensión laboral de la responsabilidad social empresarial.***

Una vez descritas las principales características de la política de responsabilidad social del grupo y su integración en la gestión del mismo, a continuación se presentan las motivaciones empresariales específicas del ámbito laboral, a la vez que se describen y analizan las distintas iniciativas de responsabilidad social desarrolladas por el grupo en este ámbito, con especial hincapié en la participación de los grupos de interés –en este caso empleados- en el diseño, implantación y evaluación de las iniciativas adoptadas. Para ello se ha teniendo en cuenta el contenido del convenio colectivo del sector en cada una de las áreas de actuación, la información presentada por el grupo en

su memoria de responsabilidad social, así como la información aportada por los representantes de los trabajadores.

Además, con objeto de evaluar la importancia adquirida por las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo en el ámbito laboral se examina también el marco de relaciones laborales del grupo y su vinculación con la responsabilidad social; los posibles obstáculos encontrados en el desarrollo de las distintas iniciativas; y la perspectiva internacional de la política laboral del grupo.

### 3.1 Motivaciones empresariales en el ámbito laboral.

A través de la incorporación de los criterios de responsabilidad social en la empresa el grupo B busca incrementar la satisfacción de sus empleados, que a su vez haga posible conseguir una mayor integración de éstos en el grupo. Desde esta perspectiva, el grupo mantiene el “compromiso para facilitar, desarrollar y mejorar su relación [con los empleados], buscando mecanismos de evolución profesional, de conciliación de la vida personal y laboral y de comunicación activa y recíproca”<sup>33</sup>.

Estas motivaciones específicas encaminadas a conseguir una mayor fidelización de los empleados en el grupo se encuadran dentro de la perspectiva del grupo en materia de responsabilidad social -a la que se ha hecho referencia en el apartado anterior-, en la que grupo valora ante todo la repercusión que sus actividades producen en los clientes, empleados y accionistas a la hora de introducir criterios de responsabilidad social en la empresa.

### 3.2 Participación de los grupos de interés.

El conjunto de iniciativas adoptadas por el grupo B en el ámbito laboral se caracteriza, en términos generales, por haber sido diseñadas e implantadas de forma unilateral por parte de la dirección del grupo, no incorporando ningún tipo de participación de los denominados grupos de interés o partes interesadas. Así, salvo en algunas iniciativas –como en el caso del mencionado *Protocolo de Medidas de Igualdad de Oportunidades*-, el resto de actuaciones desarrolladas por el grupo en el ámbito laboral no han contado con la participación de los representantes de los trabajadores legalmente reconocidos, a pesar de ser iniciativas que afectan directamente a la organización del trabajo y las condiciones laborales de sus empleados.

En este sentido, la relación de los representantes de los trabajadores con las actuaciones de responsabilidad social del grupo, y de forma especial, con el Departamento de Responsabilidad Social del grupo es inexistente. Es más, en más de una ocasión los representantes de los trabajadores han solicitado la celebración de una reunión con el este departamento, la cual les ha sido denegada de forma continuada. Por ello, el único conocimiento que los representantes de los trabajadores tienen de las iniciativas de responsabilidad social del grupo es a través de la Memoria de Responsabilidad Social del grupo y las noticias aparecidas en la prensa.

Frente a esta situación, el grupo sostiene que existe participación por parte de los empleados del grupo mediante una carta del presidente dirigida a sus empleados en la que se solicita propuestas de actuación en el ámbito de responsabilidad social, y un

---

<sup>33</sup> Memoria de Responsabilidad Social Empresarial del grupo B.



buzón de sugerencias denominado “córner solidario”, a través del cual los empleados proponen de forma individual sus sugerencias y propuestas de actuación en esta materia.

### 3.3 Iniciativas en el ámbito laboral.

Las iniciativas de responsabilidad social que presenta el grupo B en el ámbito laboral pueden clasificarse en dos grandes grupos: por una parte, se encuentran aquellas iniciativas que tienen un marcado carácter corporativo, con las cuales el grupo pretende mejorar la integración de los empleados en éste; y por otra aquellas iniciativas que hacen referencia a las condiciones laborales de los empleados, como por ejemplo, la formación profesional, la promoción interna, el sistema de retribución, la seguridad y salud en el trabajo, la igualdad de oportunidades o la conciliación de la vida laboral y familiar de los empleados<sup>34</sup>.

Dentro del primer grupo, el grupo B presenta las siguientes iniciativas:

- *Proyecto recursos directivos*: a través del cual, el grupo “se ocupará del diseño e implantación de acciones de motivación, evaluación, formación y desarrollo de carreras comunes para todos los miembros del grupo”.
- *Proyecto tecnología y sistemas*: cuyo objetivo se centra en “definir las orientaciones y pautas de actuación comunes en tecnología y soporte operativo que aseguren una mayor productividad de los equipos y una mejora de la calidad de servicio al cliente”.
- *Proyecto riesgos*: mediante el cual el grupo “identificará oportunidades de mejora con el fin de agilizar y adaptar las políticas y procedimientos a cada segmento y mercado, dentro de la tradicional práctica de riesgos del grupo”.
- *Proyecto materialización del concepto del grupo*: cuya finalidad es “definir y desarrollar una serie de iniciativas que aumenten el sentido de pertenencia, creando señas de identidad comunes que refuercen, la percepción del grupo en los mercados”.

Respecto al segundo grupo de iniciativas, según las distintas **áreas de actuación** en el ámbito laboral, a saber, (a) el reconocimiento y promoción de los derechos humanos y sociolaborales básicos, (b) el fomento de la calidad en el empleo (en el que se incluyen la formación de los trabajadores, el fomento de la igualdad de oportunidades, la mejora de la comunicación en la empresa, la conciliación de la vida laboral y familiar), (c) la gestión y adaptación al cambio y (d) iniciativas en materia de subcontratación, el grupo B adopta fundamentalmente iniciativas en el ámbito del fomento de la calidad en el empleo. En este sentido, las iniciativas adoptadas por el grupo en presentan las siguientes características:

---

<sup>34</sup> En el presente apartado se describen únicamente las iniciativas referidas a la dimensión interna de la empresa, por lo que no se incluyen las diversas iniciativas que el grupo adopta en el ámbito de la acción social. Estas últimas se recogen de forma resumida en el anexo del presente estudio de caso.

### *Formación profesional de los trabajadores.*

Dentro de la formación profesional de los trabajadores el grupo B desarrolla varios programas, entre los que desatacan el programa *Formavía*, que consiste en un campus virtual de formación “on-line” mediante el cual los trabajadores acceden a los cursos desde sus domicilios; programas de formación de carácter global, como el caso de los programas de *Riesgos Comerciales*, el *Plan de formación global sobre Responsabilidad social corporativa*, el *Plan sobre Análisis y gestión de riesgos medioambientales* y el *Plan de formación sobre blanqueo de capitales*; así como otros programas de carácter específico, como por ejemplo, los programas formativos de unificación de modelos de gestión en la red de oficinas.

De todos ellos, el grupo B -en su memoria de responsabilidad social de 2003- presenta datos relativos al total de horas lectivas (2.825.747), el porcentaje de participantes sobre el total de la plantilla (68%), el porcentaje de formación presencial (56%) y formación “on line” (51%) o las horas y participantes en programas de formación para directivos (52.537 y 690 respectivamente).

Sin embargo, si se comparan estos datos con los alcanzados en el año anterior se observa que tanto el número de horas como de participantes han descendido, de tal forma que si en el año 2002 se registraron un total de 4.074.401 horas de formación, en el 2003 se redujeron hasta 2.825.747, a la vez que se redujo el número de participantes del 87,14% al 68,34%. En esta línea, el número de horas al año por empleados también descendió en el banco matriz de 40,42 horas a 33,83 horas, en Brasil del 34,69 a 24,70, en Chile de 33,21 a 27 y en México de 70,56 a 26,70. Es significativo que los únicos bancos en los que se ha reforzado la formación de los trabajadores son aquellos que tienen una mayor autonomía con respecto al banco matriz, Banco C (de 20,6 a 26,1 horas) y Portugal (de 22,7 a 38 horas).

### *Desarrollo profesional y promoción interna.*

En el ámbito de la promoción interna y el desarrollo profesional de los trabajadores las principales iniciativas adoptadas por el grupo hacen referencia a la formación de jóvenes y su ascenso a puestos de dirección. Así, el grupo B lleva implantando –desde el año 1999- un programa de formación para jóvenes con alto potencial de sus en España, el programa *Zeus*<sup>35</sup>, cuyo principal objetivo es “fortalecer los cauces para que los empleados que cuentan con determinadas características personales, conocimiento y habilidades, sean candidatos a ocupar puestos directivos”.

Según la información aportada por el grupo en su memoria de responsabilidad social de 2003, el programa, desde su inicio, ha contado con la participación de 144 empleados de los cuales 115 (80%) han accedido a puestos de mayor responsabilidad. Sin embargo, esta información no se corresponde con los datos aportados en el año anterior -que hacen referencia a la misma fecha de inicio (1999)-, en los que se presenta una participación que asciende a 155 empleados y un acceso a puestos de mayor responsabilidad que alcanza el 85% de los participantes del programa.

---

<sup>35</sup> A fin de mantener la confidencialidad del grupo, se ha sustituido el nombre del programa de formación por “Zeus”.

Otro programa de características similares a las del programa *Zeus*, es el *Programa de Jóvenes con Potencial Directivo en América*, con el que se busca “la capacitación y preparación de jóvenes iberoamericanos susceptibles de ser incorporados al grupo en puestos directivos, (...) que ya forman parte de la organización como empleados en los respectivos bancos del grupo en América Latina”<sup>36</sup>. Este programa, que en el año 2003, cumplió su novena edición, ha registrado –desde su inicio- una participación de 156 empleados procedentes de distintos países.

En línea con estos dos programas, el grupo B ha implantado otros programas de promoción interna que conforman lo que denomina el grupo como “modelo de gestión del talento”, cuyo objetivo es “conocer profundamente a las personas para impulsar su carrera profesional, compromiso, motivación y reconocimiento”<sup>37</sup>. En este sentido, el grupo ha desarrollado dos programas, denominados *Planificación Estructural* y *Alineación del Capital Humano*, destinado a la banca mayorista y cuyo objetivo es implantar un “nuevo modelo globalizado de actuación de la banca corporativa”, y *Valoración y Desarrollo del Talento*, destinado a directivos del área de riesgos, con el que se pretende “planificar el desarrollo y la movilidad de sus ejecutivos según el perfil y expectativas de cada uno y según las exigencias estratégicas de cada área”.

Dentro de las iniciativas que el grupo desarrolla en el ámbito de la promoción interna y desarrollo profesional, cabe mencionar también los convenios de colaboración que el grupo ha suscrito con un gran número de universidades de España y América Latina, en cuyo marco el grupo ofreció en el año 2003 un total de 7.924 becas, de las cuales un 23% correspondieron a programas de ayudas al estudio y el 77% restante a prácticas profesionales dentro de los bancos que conforman el grupo.

### *Sistemas de retribución*

La política retributiva definida por el grupo B se basa en “un tratamiento no discriminatorio por razón de sexo, raza, creencias y opiniones, puesto que los criterios fundamentales están basados en la creación de valor, la transparencia y el comportamiento ético de nuestros profesionales”<sup>38</sup>.

El sistema de retribución del grupo comprende una retribución fija y una retribución variable. En este sentido, el porcentaje de plantilla con una retribución variable en 2003 alcanza el 69% de la misma; porcentaje menor que el registrado en 2002 (73%), pero mayor que el del año 2001 (67%). Dentro del sistema de retribución, el grupo considera esencial la revisión de los sistemas de evaluación “que permita establecer una organización de alto rendimiento”.

### *Seguridad y salud en el trabajo.*

En cuanto a las iniciativas adoptadas en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo, el grupo B ha constituido -en sus sedes de España- un Comité Estatal de Seguridad y Salud, en el que participan los representantes de los trabajadores, y en el que se tratan diversos temas relacionados con la seguridad y salud laboral de los empleados. En este marco, en el año 2003 se propuso la renovación de los equipos

<sup>36</sup> Memoria de Responsabilidad Social Corporativa del grupo B.

<sup>37</sup> *Ibíd.*

<sup>38</sup> *Ibíd.*

informáticos de la red comercial, para lo cual, se firmó un acuerdo entre el banco y los sindicatos en el que se concretaba el tipo de pantalla y el proceso de sustitución.

Dentro del plan de acción preventivo del grupo, éste realiza además otras acciones, tales como evaluaciones periódicas de riesgos de los centros de trabajo, y acciones preventivas y/o correctoras, campañas de vacunación, acciones de seguimiento y programas específicos, etc. A estas acciones hay que añadir los distintos programas de formación en seguridad y salud laboral, impartidas tanto en modo presencial como a distancia (Intranet), en los que se incluyen contenidos relativos a recomendaciones de tipo ergonómico, situaciones de emergencia y primeros auxilios, prevención de cáncer y enfermedades cardiovasculares, o prevención de contagio de VIH/SIDA en aquellos países en los que la tasa de esta enfermedad es especialmente alta, como por ejemplo Brasil.

Por último, en el ámbito de las filiales, el grupo ha implantado además un sistema de Vigilancia de la Salud para todos los empleados de las sociedades filiales del grupo.

#### *Igualdad de oportunidades.*

Respecto a la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, el grupo B se encuentra adherido desde el año 2001 al Programa Óptima de Igualdad de Oportunidades del Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales), que engloba diversas actuaciones destinadas a garantizar la igualdad de oportunidades de la mujer en el empleo y su permanencia en el tiempo.

En este marco, el grupo B ha establecido el “Buzón Idea Óptima” a través del cual se recogen las ideas y sugerencias en esta materia, entre las que destacan “la reducción de la jornada por maternidad inferior a la que indica la normativa actual” y “la instalación, en el Centro de Educación Infantil del grupo, de recintos adecuados para madres con niños en periodo de lactancia”.

#### *Conciliación de la vida laboral y familiar.*

Las iniciativas adoptadas por el grupo B dirigidas a favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar de sus empleados se materializan a través de servicios especiales y beneficios sociales, tales como, la existencia de un *Fondo Asistencial* con el que se atienden las solicitudes presentadas por los empleados correspondientes a gastos sanitarios no cubiertos por la Seguridad Social; el establecimiento de condiciones especiales en los productos y servicios bancarios; la creación de un centro de servicios compartidos en el que se ofrece, entre otros beneficios, ayudas para estudios a hijos de empleados con discapacidades físicas, ayudas por hijos, financiación especial para la adquisición de viviendas, etc. Unido a este fondo, los empleados disponen además de otros servicios especiales, como por ejemplo, centros de educación infantil en los centros de trabajo (grupo B España).

En América Latina el grupo B también desarrolla diversas iniciativas que potencian la conciliación de la vida laboral y familiar de sus empleados. Así, en Chile el grupo desarrolla el *Programa Trabajo y Familia* bajo el que se agrupan ocho medidas

de actuación concreta en esta materia; en Colombia, el grupo ha implantado el *Programa de Bienestar*, en el que se incluyen beneficios sociales y actividades deportivas, recreativas y culturales; en Puerto Rico, el grupo desarrolla diversos talleres y encuentros familiares; en Argentina, continuó con el programa *Desarrollo Humano y Creación de Valor*, en el que se imparten conferencias, se realizan talleres y se presta asistencia económica a los empleados con hijos de hasta cuatro años; en Perú, el grupo ofrece una protección médica y seguros de vida a sus empleados que complementaran los servicios del Estado.

### *Comunicación interna*

En último lugar, respecto a las iniciativas adoptadas en relación a la mejora de la información y comunicación interna, el grupo B cuenta con diversos canales de comunicación, entre los que figuran encuestas, buzones de sugerencias, revistas corporativas en diversos idiomas o Intranet locales a través de las que se distribuyen diversos medios. Además, el grupo realiza también diversas convenciones y encuentros con sus empleados y directivos.

Por otra parte, en lo que se refiere al **ámbito de aplicación** de las iniciativas adoptadas por el grupo B, cabe señalar que, en algunos casos, las iniciativas desarrolladas en el ámbito laboral han registrado diferencias significativas dependiendo de si éstas son realizadas por parte de la empresa matriz o por parte de las empresas filiales. Así, como se ha mencionado anteriormente, en el caso de las iniciativas de formación profesional de los trabajadores, se ha registrado un mayor número de horas al año por empleado en aquellos bancos del grupo con mayor grado de autonomía, como son el Banco C y Portugal en los que las horas anuales de formación por empleados aumentan en un 26 y 67% respectivamente.

En el caso de las iniciativas de seguridad y salud laboral, y más concretamente en lo que se refiere a la “Metodología de vigilancia de la Salud del grupo B” presentada por el grupo en su memoria de responsabilidad social como instrumento de aplicación para todos los empleados del grupo, cabe mencionar que en la memoria de responsabilidad social del grupo no se especifica en ningún momento cómo se aplica dicha metodología en los distintos bancos del grupo -en términos de plazos y seguimiento-, ni tampoco en qué países se desarrolla.

Respecto a las iniciativas de promoción interna y desarrollo profesional, como se ha observado anteriormente, el grupo ha establecido distintos programas –aunque con características similares- según la zona geográfica en la que se sitúe, estableciendo un programa específico para los centros de trabajo situados en España (*Zeus*) y otro para aquellos situados en América Latina (*Programa de Jóvenes con Potencial Directivo en América*).

Por último, en el caso a las iniciativas de conciliación de la vida laboral y familiar, el grupo B desarrolla diferentes proyectos según el país y banco filial, no existiendo por tanto, ningún programa integrado de aplicación a todos y cada uno de los bancos del grupo.

### 3.4 Obstáculos en el desarrollo de iniciativas de responsabilidad social.

En cuanto a las dificultades encontradas en la integración de los criterios de responsabilidad social en la gestión empresarial, la dirección del grupo B señala que las iniciativas de responsabilidad social han sido recibidas con gran receptividad por parte de todas las áreas de negocio, así como de las filiales y proveedores del grupo, no existiendo ningún tipo de reticencia ante las iniciativas adoptadas.

Sin embargo, por parte de los representantes de los trabajadores se remarca – como se ha mencionado anteriormente- la ausencia significativa de su participación en el diseño, implantación y evaluación de las iniciativas adoptadas por el grupo. A pesar de ello, también señalan que existe una falta de conocimiento por parte de los propios representantes de los trabajadores en materia de responsabilidad social empresarial, destacando que, en ocasiones, se ven incapaces de contrarrestar la acción de la empresa en esta materia, bien porque se han incorporado tarde al tema de la responsabilidad social o bien porque no se tienen los medios suficientes. En este sentido, los representantes de los trabajadores subrayan la necesidad de definir la responsabilidad social como materia de acción sindical, y por tanto, de ser abordada dentro del ámbito de la negociación colectiva.

### ***4. Las relaciones laborales y la responsabilidad social en la empresa.***

Desde el punto de vista de la negociación colectiva, la responsabilidad social no figura dentro de las materias sujetas a negociación entre la dirección del grupo y los representantes de los trabajadores. Como ya se ha mencionado anteriormente, los representantes de los trabajadores han manifestado, en las diferentes reuniones mantenidas con la dirección del grupo, su ausencia en los ámbitos de intervención de la responsabilidad social del grupo, solicitando la participación en el conjunto de iniciativas adoptadas por el grupo en esta materia.

En este sentido, hay que remarcar que las relaciones laborales del grupo B distan de ser fluidas y se caracterizan, en términos generales, por la dificultad encontrada por parte de los trabajadores a la hora de negociar y alcanzar acuerdos con la dirección del grupo en materias que atañen directamente a la organización y condiciones de trabajo de los empleados del grupo. Así, aunque los representantes de los trabajadores han alcanzado diversos acuerdos con la dirección del grupo –algunos tras años de negociaciones-, en la mayoría de los temas relacionados con la dimensión laboral de la empresa (como por ejemplo, procesos de externalización y/o deslocalización empresarial) el grupo se limita a informar a los representantes de los trabajadores no permitiendo la participación o negociación de los mismos en tales materias.

En este marco, el tratamiento de la responsabilidad social no alcanza el grado de información y consulta a los representantes de los trabajadores, realizándose de forma unilateral por parte de la dirección del grupo.

Desde el punto de vista de los representantes de los trabajadores las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo B se perciben como una forma de mejorar la imagen del grupo en la sociedad, contrarrestando así la estrategia empresarial

seguida por el grupo en los últimos años, caracterizada por importantes reducciones de empleo, así como por un empeoramiento de las condiciones laborales de sus empleados.

En esta línea, los representantes de los trabajadores consideran que la responsabilidad social ha de ir más allá de la mera publicidad de las acciones desarrolladas, en la que se ha de permitir a los representantes de los trabajadores –como grupo o parte interesada de las iniciativas laborales de responsabilidad social- participar en el diseño, implantación y evaluación las iniciativas adoptadas en el ámbito laboral, entendiendo además que, la responsabilidad social comienza en la dimensión interna de la empresa, en materias tales como la mejora de las condiciones laborales de los empleados del grupo.

#### 4.1 Valoración de las iniciativas de RSE de la empresa matriz en el ámbito laboral.

A la hora de analizar las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo B en el ámbito laboral, y más concretamente aquellas en relación a la organización y condiciones de trabajo de los empleados del grupo, se ha decidido tomar como referencia de análisis el *XIX Convenio Colectivo de Banca 2003-2004* por el cual se regulan las relaciones laborales de las empresas del sector de banca.

En términos generales, desde la perspectiva del convenio colectivo del sector, las iniciativas de responsabilidad social que el grupo B adopta en el ámbito laboral no suponen una ampliación significativa del contenido del citado convenio. Por el contrario, cabe resaltar que si hay algo que destaca de las actuaciones realizadas por el grupo B en el ámbito laboral es el hecho de llevar a cabo una política laboral caracterizada por continuas reducciones de empleo (tanto en España como en América Latina) y un empeoramiento gradual de las condiciones laborales de sus empleados.

Atendiendo a las distintas áreas de actuación, en el ámbito de la **formación profesional**, los representantes de los trabajadores participan en la Comisión de formación del grupo, encargada de diseñar, implantar y evaluar el proyecto formativo de los trabajadores del grupo. Sin embargo, a pesar de formar parte de la Comisión de formación, los representantes de los trabajadores únicamente participan en el seguimiento de las acciones formativas realizadas, no pudiendo realizar ningún tipo de propuestas en relación a los objetivos del proyecto formativo del grupo.

En este ámbito, los representantes de los trabajadores consideran que el proyecto formativo está enfocado, de forma preferente, a los niveles y categorías profesionales más altos del grupo -como es la formación de directivos-, por lo que debería tener un carácter universal que incorporase todo el colectivo de trabajadores, especialmente a colectivos más desfavorecidos como los empleados mayores de 45 años o el personal administrativo.

En lo que respecta a las iniciativas relacionadas con la **promoción interna** en la empresa, los representantes de los trabajadores manifiestan la necesidad de extender los exámenes de capacitación a los niveles superiores, pues en la actualidad, éstos solo se realizan hasta el nivel 8 de la escala de técnicos, no existiendo por tanto ningún tipo de baremo unificado para los niveles superiores.

Además, en el ámbito de la promoción interna, y más concretamente en lo que se refiere a las modalidades de becas en prácticas, los representantes de los trabajadores han manifestado su preocupación en relación a la utilización de la figura del becario, pues entienden que su utilización práctica no se ajusta a un proyecto formativo, sino que por el contrario, cubre puestos de trabajo de trabajadores estructurales, como por ejemplo, los puestos de caja de los oficinas del banco. En este sentido, los representantes de los trabajadores han solicitado a la dirección del grupo información sobre los programas de becas que desarrolla, el proyecto formativo que siguen los becarios, así como la posibilidad de poder tener un seguimiento del mismo en línea con establecido en el convenio del sector (véase cuadro III.2.2.6).

#### **Cuadro III.2.2.6 XIX Convenio colectivo de banca, 2003-2004.**

##### **Art. 43º.- Ingresos.**

El ingreso de los empleados se hará de acuerdo con la legislación vigente.

A fin de facilitar la mayor transparencia e información en los procesos de selección de personal en los ingresos en que medie prueba colectiva o que se produzcan con carácter sistemático y estandarizado en el transcurso de un año, las empresas facilitarán a la representación sindical con carácter previo la siguiente información: perfil profesional requerido, contenidos de las diferentes pruebas de selección y objetivos de las mismas. Asimismo se informará a la representación sindical de sus resultados.

Fuente: XIX Convenio Colectivo de Banca 2003-2004.

En relación al **sistema de retribución** del grupo, en el que se contempla una retribución fija y una retribución variables, los representantes de los trabajadores no han tenido acceso a los criterios por los que se establece la retribución variable de los empleados, no siendo abordada en ninguna de las reuniones mantenidas con el Área de Recursos Humanos. Más concretamente, se señala que la política retributiva del grupo es tan marcadamente heterogénea que ni los propios trabajadores tienen conocimiento de los criterios de retribución de sus compañeros.

Respecto a las iniciativas adoptadas en materia de **seguridad y salud laboral**, los representantes de los trabajadores -que participan en el Comité Estatal de Seguridad y Salud Laboral del grupo B en España- han manifestado que existen deficiencias en los procesos de evaluación de los puestos de trabajo, deficiencias en los planes de emergencia y evacuación de determinados centros de trabajo del grupo, así como inexistencia de evaluaciones de riesgos psicosociales. En esta línea, cabe remarcar que el acuerdo de renovación de las pantallas de los equipos informáticos –presentado en la Memoria de responsabilidad social del grupo- surge a partir de numerosas denuncias que los representantes de los trabajadores presentan a la Inspección de Trabajo y no por iniciativa propia de la dirección del grupo.

En el ámbito de las iniciativas de **igualdad de oportunidades** adoptadas por el grupo, cabe destacar que la participación de los representantes de los trabajadores se circunscribe al acuerdo sobre el *Protocolo de Medidas de Igualdad de Oportunidades*, surgido a propuesta de los sindicatos y alcanzado tras varios años de negociaciones. Por el contrario, en el caso del *Programa Óptima*, la dirección de la empresa no consultó en ningún momento a los representantes de los trabajadores, recibiendo además numerosas críticas de éstos en cuanto a la implantación del mismo. En este sentido, los representantes de los trabajadores del grupo B en España se dirigieron al Instituto de la



Mujer manifestando que diversas actuaciones del grupo en España hacían poco creíble la mencionada voluntad del grupo de cumplir con los objetivos del programa, no mereciendo por tanto, el reconocimiento del Instituto de la Mujer como Entidad Colaboradora del *Programa Óptima*.

Además, en referencia a la información proporcionada por el grupo en su memoria de responsabilidad social cabe mencionar que, aunque se ofrecen datos relativos a la proporción de hombres y mujeres (58/42% en 2003) no se proporciona ningún dato que haga referencia al número de mujeres existentes en las distintas categorías profesionales.

Por último, en cuanto a las iniciativas adoptadas destinadas a promocionar la **conciliación de la vida laboral y familiar**, si se toma como referencia el convenio colectivo del sector de banca se observa que varios de los servicios especiales y beneficios sociales que el grupo B presenta como iniciativas de responsabilidad social para facilitar la promoción de la conciliación de la vida laboral y familiar de sus trabajadores se encuentran recogidos en el convenio colectivo del sector, como por ejemplo, los anticipos y préstamos, ayudas para viviendas o ayudas escolares, (véase cuadro III.2.2.7).

**Cuadro III.2.2.7 XIX Convenio colectivo de banca, 2003-2004.****Art. 40º.- Anticipos y préstamos al personal.**

1.- Previa petición motivada, cualquier trabajador tendrá derecho a que se le anticipe, a la mayor brevedad posible, la mensualidad correspondiente al mes en curso.

2.- La cuantía de los préstamos que las Empresas concedan a sus trabajadores no podrá superar el importe de nueve mensualidades y habrán de destinarse a cubrir necesidades perentorias justificadas. A estos efectos se entenderán como perentorias las necesidades motivadas por las siguientes causas:

- \* Matrimonio
- \* Traslado fuera de la plaza.
- \* Fallecimiento del cónyuge o hijos.
- \* Obras en vivienda en razón de ruina inminente.
- \* Tramitación de divorcio, separación o nulidad matrimonial.
- \* Nacimiento y adopción de hijos.

Las causas citadas, que dispensan de la prueba de perentoriedad, no son excluyentes, pudiendo existir otras cuya perentoriedad, en cambio, deberá ser probada.

3.- El empleado tendrá derecho a la concesión de préstamos, con el límite máximo de cinco mensualidades, para atender peticiones formuladas por las siguientes causas:

- \* Adquisición de mobiliario, enseres domésticos y electrodomésticos.
- \* Obras y reformas en el domicilio habitual del empleado.
- \* Compra de vehículo a nombre del empleado. Esta denominación incluye la usualmente denominada "caravana".
- \* Asistencia médica e internamiento hospitalario.
- \* Pago de su IRPF y gastos de escritura, registro, IVA y plusvalía por adquisición de su vivienda habitual.
- \* Impuesto de Transmisiones Patrimoniales.
- \* Reparación de averías de vehículo a nombre del empleado, no producidas por accidente, y siempre que se utilice habitualmente al servicio de la empresa.

**Art. 41º.- Viviendas.**

4.- Para la adquisición de primera vivienda, o cambio de ésta por venta de la anterior, las Empresas concederán préstamos en las mismas condiciones de cuantía, amortización e interés señalados, destinando a ello cada año la cantidad en euros resultante de multiplicar el número de trabajadores que constituyen la plantilla al 31 de diciembre del año anterior a la fecha de la petición, por la cuantía que figura en la siguiente tabla:

<b>Concepto desde 1.1.2004</b>
Dotación anual por empleado 300

Si las concesiones de estos préstamos no totalizaran la cifra así calculada, la diferencia no se acumulará para el año siguiente.

**Art. 42º.- Ayuda escolar.**

Se recomienda a las Empresas que no la tengan en la actualidad, el estudio y establecimiento de algún sistema de becas o ayuda escolar para los hijos de sus trabajadores.

**Art. 44º.- Conciliación vida familiar y laboral.**

En los derechos de los trabajadores con responsabilidades familiares y, especialmente, en las circunstancias que rodean a la mujer trabajadora se tendrá en cuenta por las empresas en la organización del trabajo la Ley de conciliación de la vida familiar y laboral.

Fuente: XIX Convenio Colectivo de Banca 2003-2004.

Los representantes de los trabajadores consideran que este conjunto de medidas son insuficientes, entendiéndolo que la política laboral del grupo -en la que se exigen una alto grado de presencialidad en la promoción interna de los empleados, como por ejemplo, las prolongaciones de jornada-, hace difícil el establecimiento de medidas destinadas a promover la conciliación de la vida laboral y familiar de sus empleados.

Por ello, en la actualidad los representantes de los trabajadores se encuentran negociando con el departamento de Relaciones Laborales del grupo B un *Protocolo de Medidas de Igualdad de Oportunidades* -propuesto por los representantes de los trabajadores- en el que se incluye medidas contra el acoso sexual, medidas de apoyo a mujeres que hayan sufrido violencia de género, así como medidas destinadas a unificar

criterios en materias tales como los periodos de descanso o la flexibilidad en el tiempo de trabajo de los trabajadores.

#### 4.2 Perspectiva internacional de las iniciativas de RSE en el ámbito laboral.

La principal característica de la integración de la responsabilidad social en la gestión del grupo B es el contraste existente entre las iniciativas adoptadas en el ámbito laboral –preferentemente en las sedes situadas en España- y las actuaciones realizadas por el grupo en América Latina, en términos de empleo y condiciones laborales de sus trabajadores.

Así, atendiendo a los distintos países en los que el grupo B tiene filiales y centro de trabajo, los principales rasgos según país son los siguientes:

##### *Argentina:*

- Desde la compra del Banco Z<sup>39</sup>, la plantilla ha pasado de 5.100 trabajadores a 3.566 (30%).
- El grupo llevó a cabo el cierre de sucursales del mencionado banco y el recorte de derechos sociales como la previsión sanitaria y la anulación del sistema de becas de estudio para hijos de empleados.

##### *Chile:*

- El grupo suprimió la negociación colectiva con la representación de los trabajadores y desarrolló un proceso de bajas incentivadas con despidos.

##### *Colombia:*

- En 1997 con la compra de Banco P y Entidad T, el grupo B -que inicia sus actividades con 5.100 trabajadores-, llevó a cabo un proceso de despidos y cierre de sucursales que generaron una pérdida de 3.300 empleos (64%), coincidiendo con la pérdida de 2/3 de su cuota de mercado.

##### *Paraguay:*

- El grupo inicia sus actividades como Banco R y un total de 405 trabajadores, consolidándose como el principal banco del país.
- Tras un proceso de reducción de personal y de oficinas, el grupo B decide abandonar Paraguay. Esto da lugar a la intervención de la Corte Suprema de Paraguay por el despido del último grupo de trabajadores del banco.

##### *Brasil:*

- En noviembre del 2000 el grupo B adquiere el Banco N que, junto a los bancos que ya controlaba en el país (Banco O y Banco M) supone una plantilla de 31.311 trabajadores, situándose en una posición relevante en el sector bancario brasileño.
- A partir de entonces, el grupo desarrolló una política laboral que contemplaba el cierre de sucursales, jornadas de 12 y 14 horas diarias, despidos, inobservancia de las Leyes del Trabajo locales, y que generó una fuerte conflictividad social

---

<sup>39</sup> A fin de mantener la confidencialidad del caso se han sustituido los nombres de los bancos filiales del grupo.

expresada en una campaña de denuncia de los representantes de los trabajadores de las prácticas del grupo ante Ayuntamientos, Asambleas Legislativas y Gobierno.

En síntesis, la actuación del grupo B en América Latina, caracterizada por un proceso continuo de fusiones y/o adquisiciones de bancos y entidades de distintos países, ha repercutido en una reducción considerable del número de trabajadores de las entidades filiales fusionadas y/o adquiridas y en un empeoramiento de las condiciones laborales de sus trabajadores.

A modo de ejemplo, y según la evaluación que el Instituto Observatorio Social realizó en el año 2001 del comportamiento del Banco B en Brasil con respecto a los derechos fundamentales establecidos en los Convenios de la OIT, el banco B presenta asimismo las siguientes características generales<sup>40</sup>:

*Libertad sindical:*

- “El banco, en general, no crea obstáculos a para la sindicación ni discrimina a los trabajadores solamente por el hecho de estar sindicados (...) Sin embargo, hay fuertes indicios de que el banco discrimina a los trabajadores que se tornan dirigentes sindicales, los que tienen mayor vínculo con el sindicato y que participan en manifestaciones organizadas por éste. Otros problemas con respecto a la libertad sindical apuntados fueron: reducción de la representación sindical, dificultad de acceso de los sindicalistas al local de trabajo y represión a los movimientos huelguistas”.

*Negociación colectiva:*

- “La evaluación del banco es bastante negativa. Los problemas en este ámbito consisten en:
  1. El banco incumple algunas cláusulas del Convenio Colectivo de trabajo celebrado entre la Federação Nacional dos Bancos (Fenaban) y las entidades representativas de los trabajadores, y generalmente no respeta los acuerdos específicos y no formalizados hechos con el sindicato.
  2. Hay poca autonomía y abertura de las filiales brasileñas del Banco B para negociación y celebración de acuerdos con el sindicato.
  3. No son disponibles informaciones importantes a los representantes de los trabajadores.
  4. La empresa interfiere indebidamente en las elecciones de la *Cipa* (Comisión Interna de Prevención de Accidentes) buscando evitar que personas ligadas al sindicato sean elegidas y también tiende a discriminar la actuación de los *ciperos* ligados al sindicato”.

*Discriminación de género y raza:*

- “El Banco B reproduce la desigualdad de género y raza existente en el mercado de trabajo brasileño y, más específicamente, en el sector bancario, estando muy

---

<sup>40</sup> Estudio sobre el Banco B realizado por el Instituto Observatorio Social, Uma iniciativa pela globalização dos direitos.

lejos de observar los Convenios 100y 111 de la OIT. (...) Los principales problemas levantados en el Banco B referentes a la discriminación *son*:

1. Existencia de desigualdad en la contratación de personal y en la distribución funcional en razón de raza, color y sexo.
2. Existencia de desigualdad en la promoción y en el perfeccionamiento profesional en función de raza, color y sexo.
3. Existencia de desigualdad en la ocupación de cargos de jefatura.
4. Inexistencia de programas o políticas que promuevan la igualdad de oportunidades”.

*Seguridad y salud en el trabajo:*

- “Los problemas observados en relación a las dolencias ocupacionales (LER/DORT), respecto a la prevención, tratamiento médico y conducta del banco frente a los lesionados *son*:
  1. Ergonomización y equipamiento de protección individual: los muebles y equipamientos no siguen prescripciones como la adaptabilidad a los trabajadores, apoyo para pies puños y otros.
  2. Pausas en el trabajo y ejercicios no respetados: la orientación sobre las pausas de trabajo y los ejercicios es hecha a través de comunicados escritos.
  3. No hay respeto al horario de trabajo y a los periodos de descanso: los trabajadores dicen que siempre se quedan horas después del horario de trabajo y que son presionados muchas veces a hacer horas extras.
  4. Despidos de los lesionados: sindicalistas y trabajadores apuntaron que el banco estaría despidiendo funcionarios que no consiguen diagnosticar a la LER o reciben alta.
  5. Hay falta de asesoría, de tratamiento médico y de apoyo adecuados para quien esta con LER/DORT. La discriminación que sufren en el ambiente de trabajo es otro problema serio”.

*Principios de responsabilidad social:*

- “Los sindicalistas desconocen cualquier tipo de acción y defienden que no existen nada sustantivo. En cuanto a los trabajadores, el 92% dijeron desconocer cualquier iniciativa social del banco y el 8% apuntó el recogimiento de donaciones y campañas de solidaridad como las acciones de que tenían conocimiento”.

Ante esta situación en América Latina, la coordinadora sindical del grupo B en el continente, en una reunión mantenida en julio de 2003, estableció los siguientes acuerdos:

- Censurar la política antisindical del grupo B, que ha producido en el continente la pérdida de un total de 24.300 puestos de trabajo.
- Acordar una plataforma a trasladar a la dirección de España con los siguientes puntos:

- Mantenimiento del nivel de empleo
  - Libertad sindical
  - Respeto a la jornada laboral reglamentada
  - Salud y seguridad en el lugar de trabajo
  - Igualdad de oportunidades (raza, sexo, edad)
  - Jubilaciones dignas
- Promover una jornada de movilización en toda América Latina en las empresas del grupo B en septiembre de 2003, hecho que se produce por primera vez en una multinacional a nivel continental.

### **5. Principales resultados.**

El análisis de las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo B en el ámbito laboral se ha basado en aspectos tales como la forma en la que ha integrado los criterios de responsabilidad social en su gestión empresarial, la relación con los grupos de interés o partes interesadas -en particular la participación y acuerdos alcanzados en esta materia-, así como el seguimiento y la transparencia informativa de las iniciativas desarrolladas. En este sentido, a la hora de valorar el grado de desarrollo de la responsabilidad social en el grupo B se han tomado como referencia los siguientes criterios:

- La existencia de un proceso de identificación de las partes interesadas y sus representantes, así como los aspectos de la responsabilidad social que se derivan de sus relaciones con las mismas.
- La delimitación, pactada con los grupos de interés o partes interesadas, del modelo de responsabilidad social de la empresa, en relación a los objetivos, los ámbitos de aplicación, las áreas temáticas de actuación –en su dimensión interna y externa- así como los instrumentos de implantación.
- El establecimiento de una estructura formal dentro de la organización de la empresa en materia de responsabilidad social, como por ejemplo, la creación de un departamento específico.
- La definición de instrumentos de seguimiento, verificación y de medición tanto de los objetivos como de la aplicación de las iniciativas y los resultados obtenidos, consensuada en todo momento con los grupos de interés de referencia.
- La publicación y la transparencia informativa de las iniciativas adoptadas por la empresa, tanto en relación a sus objetivos como al proceso de evaluación de los mismos, bajo instrumentos reconocidos internacionalmente que permitan la homologación de las prácticas empresariales en el ámbito de la responsabilidad social.

Bajo esta perspectiva, el caso del grupo B presenta los siguientes aspectos positivos:

1. El grupo B ha diseñado un modelo de responsabilidad social en el que se definen los valores corporativos del grupo en materia de responsabilidad social (gobierno corporativo, transparencia informativa y valor de marca), que se encuentran presentes en todas las iniciativas adoptadas por éste. En este sentido, el modelo de responsabilidad social del grupo B nace de la pretensión de la dirección del grupo de incluir a éste en los índices bursátiles de responsabilidad social, para lo cual, entre otras medidas lleva a cabo la adhesión del grupo al Pacto Mundial de Naciones Unidas.
2. Además, el grupo B ha creado un departamento específico de responsabilidad social, cuyas funciones son las de canalizar y coordinar las iniciativas de responsabilidad social desarrolladas por el grupo, tanto en el ámbito nacional como internacional.
3. En cuanto a las áreas de actuación, el grupo B adopta iniciativas que inciden en la dimensión laboral del mismo, más concretamente en materias relativas al fomento de la calidad en el empleo, tales como, la formación profesional de los trabajadores, la promoción interna, el sistema de retribución, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la conciliación de la vida laboral y familiar y la comunicación interna dentro del grupo.
4. En cuarto lugar, respecto a la transparencia informativa, cabe mencionar que el grupo publica anualmente una memoria específica de responsabilidad social, en la que presenta los resultados obtenidos en materia de responsabilidad social y en la que formula los objetivos a conseguir para el periodo de actuación siguiente.
5. Por último, en lo que se refiere a la evaluación y seguimiento de las iniciativas de responsabilidad social, el grupo B presenta –junto con la memoria de responsabilidad social- un “Informe de Validación” realizado por una empresa externa, en el que se evalúa la información presentada por el grupo en su memoria de responsabilidad social empresarial.

Sin embargo, en referencia a los mencionados criterios de análisis el caso del grupo B presenta también los siguientes aspectos negativos:

1. No ha existido ningún tipo de participación, comunicación o consulta con las partes interesadas y sus representantes en materia de responsabilidad social. Una participación, que el caso de las iniciativas adoptadas en el ámbito laboral, no se cubre con el envío de una carta por parte del presidente del grupo a sus empleados, sino por el contrario, se inicia mediante el diálogo y negociación con aquellos que representan legalmente al conjunto de trabajadores.
2. En este sentido, la incorporación de la responsabilidad social en el grupo B se realizó de forma unilateral por parte de la dirección del grupo, no existiendo por tanto, ningún tipo de participación de los representantes de los trabajadores, ni en el diseño de los objetivos, la delimitación de las áreas y ámbitos de actuación, la aplicación de las iniciativas adoptadas o el seguimiento y evaluación de las mismas. A pesar de desarrollar iniciativas que repercuten directamente en la organización y condiciones de trabajo de los trabajadores, la dirección del grupo no ha accedido a mantener ningún tipo de contacto con los representantes de los trabajadores, ni siquiera a título informativo.

3. En cuanto a las áreas de actuación del ámbito laboral, cabe destacar que el grupo B no desarrolla ningún tipo de iniciativas en materias tales como la promoción y el reconocimiento de los derechos humanos y sociolaborales básicos, la gestión o adaptación al cambio o iniciativas en materia de subcontratación.

4. En términos generales, las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo B en el ámbito laboral se caracterizan por no representar significativas mejoras con respecto al convenio colectivo del sector y presentar, además, diferencias significativas según los distintos grupos de trabajadores. En este sentido, atendiendo a las distintas áreas de actuación, las iniciativas adoptadas por el grupo B presentan los siguientes rasgos generales:

- En relación a la formación profesional de los trabajadores, las iniciativas de responsabilidad social están dirigidas, de forma preferente, a los niveles superiores del sistema de categorías profesionales del grupo (directivos).
- Respecto a las iniciativas vinculadas a la promoción interna de los trabajadores, el sistema de becas en prácticas suscrito con varias universidades de España y América Latina evidencia cierta falta de transparencia en cuanto al proyecto formativo que siguen los estudiantes y las funciones que éstos cumplen.
- En lo que respecta a igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, las iniciativas adoptadas –salvo el *Protocolo de Medidas de Igualdad de Oportunidades*- han registrado diversas críticas por parte de los representantes de los trabajadores en cuanto al grado de cumplimiento de las mismas.
- En el ámbito de la conciliación de la vida laboral y familiar, las iniciativas desarrolladas por el grupo B, en términos generales, hacen referencia al contenido del convenio colectivo del sector, como por ejemplo a los anticipos y préstamos, las ayudas para viviendas o las ayudas escolares.

5. En conjunto, considerando las actuaciones realizadas por la dirección del grupo en el ámbito laboral, la política e iniciativas adoptadas en materia de responsabilidad social contrastan con política laboral desarrollada por el grupo y las condiciones laborales de sus trabajadores. En este sentido, entendiendo la responsabilidad social empresarial como la adopción voluntaria por parte de las empresas de iniciativas que supongan un avance con respecto a la legislación vigente, el discurso e iniciativas de responsabilidad social del grupo B contrastan con el continuo empeoramiento de las condiciones laborales de sus trabajadores. Este contraste se hace más evidente en aquellos países en los que el grupo tiene filiales, donde se dificulta el ejercicio de los derechos sociolaborales básicos, tales como la libertad sindical o la negociación colectiva de los trabajadores.



## ANEXO:

## Cuadro III.2.2.8 Proyectos de acción social del grupo B en 2003.

Proyectos y actividades	Recursos				Beneficiarios	Áreas	Inversión 2003 (en euros)	Impacto 2003
	Productos y servicios	Con empleados	Integración laboral	Donaciones / Patrocinio				
<i>Campañas con causa</i>	x				Infancia y familia. Países en desarrollo.	Salud.	3.000.000	1 ONG 1.000.000 beneficiarios
<i>Coparticipación con empleados</i>		x			En general.	Acción social en general. Asistencia social	336.021	500 voluntarios
<i>Microcréditos</i>	x				Desempleados, inmigrantes, jóvenes, mujeres con dificultades.	Empleo.		23 ONGs 215 microcréditos 4,26 millones de euros operacionales
<i>Oficina Internacional Express</i>	x				Inmigrantes.	Inserción sociolaboral.		
<i>Fondo Pymex</i>				x	Países en desarrollo.	Cooperación al desarrollo. Inserción sociolaboral.		1 ONG 500 empleos
<i>Desarrollo social en Argentina</i>				x	Infancia y familia.	Asistencia social. Salud	381.818	35.100 niños 100 familias
<i>Visas "affinity"</i>	x				Infancia y familia.	Cooperación al desarrollo. Educación.		
<i>Fondos éticos</i>	x				En general.	Acción social en general.		13 ONGs
<i>Convenios con instituciones públicas y privadas</i>					En general.	Acción social en general.		
<i>Ayuda en emergencias y catástrofes</i>	x	x			En general.	Emergencias.	500.000	605 beneficiarios
<i>Desarrollo educativo y cultural</i>				x	En general.	Educación.	42.895.307	
Programa Universidades				x	En general.	Educación.	67.000.000	

Fuente: Informe 2004, Observatorio de la Acción Social de la Empresa en España. Fundación Empresa y Sociedad.

### III.2.3 CASO C.

#### 1. Características generales de la empresa.

El grupo C es un grupo de empresas de capital nacional dedicado al diseño, construcción, financiación, gestión y mantenimiento de infraestructuras de transporte, urbanas y de servicios, con gran presencia internacional, en regiones como Europa, América del Norte, Australia y Latinoamérica.

La empresa C se constituye como grupo a comienzos de la década de los noventa, a partir de la creación de diversas empresas que la empresa matriz crea con el objeto de diversificar sus actividades, cuyo resultado es su consolidación –tras la fusión con otra gran empresa del sector de la construcción- como uno de los principales grupos constructores europeos.

El grupo C presenta en el año 2004 unos resultados que le sitúan dentro de los principales grupos del sector de la construcción, con una cifra de negocios que alcanza los 7.400 millones de euros, unos beneficios por valor de 767 millones y una capitalización bursátil de más de 6.000 millones de euros.

#### Cuadro III.2.3.1 Cifra de negocios y beneficios de explotación del grupo C en 2004, según áreas de negocio.

Áreas de negocio	Cifra de negocios*	Beneficio de explotación*	Distribución del beneficio (%)
Construcción	3.583	170	22,2
Inmobiliaria	768	146	19,0
Infraestructuras	614	290	37,8
Servicios	2.459	161	21,0
<b>TOTAL</b>	<b>7.424</b>	<b>767</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la Memoria Anual del grupo C, (2004).

\* Millones de euros

La trayectoria del grupo C ha ido dirigida a la diversificación de actividades y la expansión geográfica del grupo, en la que ha pasado de ser una compañía centrada en las actividades de la construcción y promoción inmobiliaria –en el año 96 el 83% del resultado de explotación provenía de esta área- a constituirse como un grupo empresarial que en el 2004 generó el 60% de su resultado de explotación mediante actividades de infraestructuras y servicios.

En este sentido, las actividades del grupo C se encuadran en las siguientes áreas de negocio:

- *Construcción*: área de negocio principal del grupo y en la que se incluyen las actividades de obra civil y edificación, ingeniería, pretensado de estructuras, tratamiento de aguas, medio ambiente y energía, obras centralizadas, productos asfálticos, encofrados deslizantes y chimeneas industriales y nuevas tecnologías. Esta área de negocio registra 170 millones de euros de beneficios, que representan el 22% del beneficio total del grupo.

- *Promoción inmobiliaria*: área centrada en el desarrollo del segmento residencial y la intermediación inmobiliaria, tanto de obra nueva y como de segunda mano, así como en la gestión urbanística y de activos inmobiliarios. Esta área de negocio alcanza el 19% del beneficio total de grupo, 146 millones de euros.
- *Infraestructuras*: área en la que se incluyen las actividades de licitación y gestión de autopistas de peaje, la gestión de aeropuertos y la promoción y explotación de todo tipo de aparcamientos. Registra el 37% del beneficio total del grupo (290 millones de euros).
- *Servicios*: área bajo la cual se incluyen servicios urbanos, servicios de mantenimiento y gestión integral de edificios e instalaciones, así como la conservación integral de infraestructuras y que representa el 21% del beneficio total del grupo (161 millones de euros).
- *Telecomunicaciones*: área orientada a las inversiones financieras de forma preferente en el negocio del cable, en el que el grupo tiene el 9% de una de las principales empresas de cable de España. Dentro de esta área el grupo C realiza otras actividades, como por ejemplo, el desarrollo de un portal específico para el sector de la construcción, actividad que realiza junto con otras empresas del sector.

Por otra parte, el capital social del grupo C asciende en el año 2004 a 5.515 millones de euros, representado en un total de 140.264.743 acciones –distribuidas en su mayor parte en España que recoge el 58% de las mismas- pertenecientes a accionistas de control (58,3%), instituciones extranjeras (19,8%), instituciones nacionales (10%), minoristas (11,8%) y autocartera (0,1%). Desde 1999, el grupo C cotiza en bolsa en los principales índices generales (IBEX 35, IBEX Industrial y varios, Bloomberg European 500, DJ Euro Stoxx 600, entre otros), así como en índices de carácter específico de responsabilidad social, como el Dow Jones Sustainability World Index, el Dow Jones Sustainability Stoxx Index, el Ethible y el ASPI Eurozone.

La plantilla de grupo C se encuentra formada por un total de 50.905 empleados, de los cuales un 72% son varones y el 28% restante mujeres. La mayor parte de la plantilla se concentra en los centros de trabajo situados en España, concretamente el 70% del total de los empleados. El resto de la plantilla se ubica en países como el Reino Unido que recoge el 14% de la plantilla del grupo, Polonia con el 8% y Chile con el 2% del total de los empleados.

**Cuadro III.2.3.2 Número de empleados del grupo C, según país.**

País	Nº de empleados	% s. total
Andorra	8	0,02
Bolivia	381	0,75
Canadá	582	1,14
Chile	1.105	2,17
Colombia	5	0,01
España	36.389	71,48
Irlanda	250	0,49
Italia	20	0,04
Polonia	4.493	8,83
Portugal	484	0,95
Puerto Rico	144	0,28
Rep. Dominicana	47	0,09
Reino Unido	6.986	13,72
Túnez	11	0,02
<b>TOTAL</b>	<b>50.905</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la Memoria Anual del grupo C, (2004).

Atendiendo a las distintas áreas de negocio del grupo, la plantilla se concentra – preferentemente- en el área de servicios que recoge el 65% del total de los empleados del grupo, seguida del área de construcción, con el 25% e Infraestructuras con el 7% del total de la plantilla

**Cuadro III.2.3.3 Porcentaje de empleados del grupo C, según área de negocio.**

Área de negocio	% s. total
Construcción	25,7
Promoción inmobiliaria	1,8
Infraestructuras	6,9
Servicios	65,2
Corporación	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la Memoria Anual del grupo C, (2004).

Respecto a la distribución de la plantilla según la categoría profesional de sus empleados, el grupo C se caracteriza por tener una plantilla formada en su parte por técnicos y operarios, quienes representan el 78% del total de la plantilla, seguidos de titulados superiores y de grado medio y administrativos, con el 11% y el 10% del total de los empleados del grupo, respectivamente.

### Cuadro III.2.3.4 Porcentaje de empleados del grupo C, según categoría profesional.

Categoría profesional	% s. total
Directivos	0,8
Titulados superiores y de grado medio	10,8
Técnicos y operarios	78,4
Administrativos	10,0
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la Memoria Anual del grupo C, (2004).

En relación al tipo de contrato, el 65% de los trabajadores del grupo C tienen un contrato fijo, que en el caso de España se sitúa en el 60% del total de la plantilla y en el resto de países en los que el grupo tiene centros de trabajo alcanza el 77% del total de los trabajadores.

Por último, en el ámbito de las relaciones laborales, en España las principales organizaciones sindicales presentes en el grupo C son las dos organizaciones sindicales mayoritarias a nivel nacional: *Comisiones Obreras* (CC.OO.), con el 40% de los representantes sindicales y la *Unión General de Trabajadores* (UGT), con el 25% de los representantes sindicales del grupo. El resto representantes sindicales son de carácter independiente.

En cuanto al marco de negociación, en España el convenio de referencia del grupo C es el *III Convenio General del Sector de la Construcción*, con vigencia hasta el año 2006, no existiendo ningún tipo de acuerdo o convenio colectivo al nivel de grupo C.

## 2. La incorporación de la responsabilidad social empresarial en la empresa.

En este apartado se examina el modelo de responsabilidad social del grupo, describiendo la política de responsabilidad social del grupo, así como los procedimientos y mecanismos mediante los cuales el grupo ha integrado los criterios de responsabilidad social en su gestión interna, profundizando en aspectos tales como la creación de departamento específico, las áreas de actuación de referencia, la comunicación e información proporcionada a los grupos de interés y los procesos de evaluación y certificación de las iniciativas adoptadas en materia de responsabilidad social.

### 2.1 Política de responsabilidad social de la empresa.

El grupo C inicia formalmente su política de responsabilidad social en el año 2002, momento en el que se adhiere al Pacto Mundial de Naciones Unidas, recogiendo diversas iniciativas que el grupo venía realizando con anterioridad en el campo de la responsabilidad social empresarial, en materias tales como el medio ambiente, el gobierno corporativo o la seguridad y salud en el trabajo.

Las principales motivaciones empresariales del grupo C para la adopción de criterios de responsabilidad social en su gestión interna son por una parte, la importancia adquirida por los criterios de responsabilidad social en los mercados

nacionales e internacionales, en los cuales el grupo busca reducir posibles riesgos e incrementar el valor del grupo para sus accionistas e inversores; y por otra, las características propias del sector de la construcción y la relación con las administraciones públicas, en el que la diferenciación con respecto al resto de competidores en materia medioambiental y social supone un mayor éxito en la consecución licitaciones y concursos públicos. En este sentido, el grupo C considera que, en comparación con el resto de empresas del sector de la construcción, la adopción de criterios de responsabilidad social por parte del grupo ha tenido una incidencia directa en la posición y los resultados obtenidos por el grupo en los concursos públicos.

La política de responsabilidad social del grupo C -basada en los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas- se asienta en los siguientes principios corporativos:

- “La ética y la profesionalidad de las actuaciones
- La aplicación de las mejores prácticas de gobierno corporativo
- El apoyo del desarrollo socioeconómico donde está presente
- La reducción del impacto ambiental de sus actividades
- La capacitación y motivación del mejor capital humano
- La seguridad y salud de los trabajadores
- La calidad y la mejora continua de los procesos y actividades
- La transparencia informativa”<sup>41</sup>

Estos principios corporativos de responsabilidad social quedan recogidos en la *Declaración de Principios para el Desarrollo Sostenible del grupo C*, la cual se articula en las siguientes líneas de actuación:

- “Fomentar la capacidad y la calidad de liderazgo, estableciendo un código ético de conducta para sus colaboradores;
- Mejorar las condiciones laborales y garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación entre los empleados;
- Comunicar a todos los integrantes de la organización los principios del desarrollo sostenible y la responsabilidad social, y facilitar la participación de los empleados en proyectos solidarios;
- Fomentar entre sus subcontratistas y proveedores la incorporación paulatina de principios coherentes con esta declaración;
- Mejorar continuamente los cauces de comunicación con las partes interesadas, sobre la base de una innovadora información corporativa, que contemple además de los aspecto financieros, variables de comportamiento medioambiental y social;
- Mantener e incrementar la confianza de sus clientes, superando sus expectativas de calidad en las obras y servicios;
- Promover la implantación de sistemas de gestión medioambiental normalizados en las diferentes líneas de negocio de la compañía;
- Avanzar en el diseño e implantación de sistemas eficaces para prevenir y reducir los riesgos laborales, que sirvan de referencia en los distintos sectores donde desarrolla su actividad;

---

<sup>41</sup> Memoria Anual del grupo C, 2004.

- Diseñar instrumentos fiables para medir la calidad de las relaciones laborales, la motivación y el desarrollo profesional de los que trabajan en el *grupo C*, como base para mejorar la eficiencia del trabajo;
- Planificar la acción social como instrumento para el desarrollo de las sociedades del entorno donde el *grupo C* ejerce su actividad;
- Promover los proyectos de innovación, la investigación científica y el desarrollo, como factores básicos para el éxito competitivo y la creación de un valor diferencial en el mercado;
- Colaborar con los gobiernos, ONGs y otros agentes sociales en proyectos y actividades con el desarrollo social, la conservación del medioambiente y la seguridad laboral;
- Asumir los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en el desarrollo de sus actividades<sup>42</sup>.

En cuanto a los compromisos asumidos dentro su política de responsabilidad social, el grupo C señala que “la relación del grupo C con sus empleados y la de éstos entre sí se basará en los siguientes compromisos: trato respetuoso e interdicción de la discriminación; abolición del trabajo infantil; igualdad de oportunidades; seguridad y salud en el trabajo; respeto a la intimidad y confidencialidad de la información de los empleados”. Además, en relación a los clientes, accionistas y proveedores, el grupo se compromete a realizar sus actividades bajo los principios de integridad, profesionalidad y transparencia. En último lugar, respecto a comunidad en la que se ubica, el grupo C se compromete a dirigir sus actuaciones dentro del marco del respeto y preservación del medioambiente y las comunidades en las que realiza sus actividades.

Compromisos, todos ellos, recogidos en el código de ética empresarial del grupo, con el que el grupo C pretende “promover que las relaciones entre la empresa, sus empleados y otros grupos de interés se enmarquen en los principios de respeto a la legalidad, integridad ética y respeto a los Derechos Humanos<sup>43</sup>”.

#### **Cuadro III.2.3.5 Compromisos asumidos por el grupo C con los grupos de interés.**

<b>Empleados</b>	Trato respetuoso e interdicción de la discriminación; abolición del trabajo infantil; igualdad de oportunidades; seguridad y salud en el trabajo; respeto a la intimidad y confidencialidad de la información de los empleados y fomento del equilibrio personal y profesional.
<b>Clientes, proveedores, competidores y socios</b>	Bajo normas de competencia leal; probidad en las gestión; calidad des sus productos y servicios; confidencialidad respecto a la información de terceros; transparencia, creación de valor y gobierno corporativo; interés y utilizar de forma discreta y profesionalmente la información sobre la compañía.
<b>Comunidad</b>	Cumplimiento de la ley de los países en los que actúa y respeto a la diversidad cultural y las costumbres y principios vigentes entre las personas y comunidades afectadas por sus actividades.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida en la Memoria Anual del grupo C, (2004)

<sup>42</sup> *Ibíd.*

<sup>43</sup> *Ibíd.*

Por otra parte, en relación a las iniciativas internacionales de responsabilidad social, el grupo C se compromete asimismo a promover y respetar los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas en materia de Derechos Humanos, trabajo, medioambiente y lucha contra la corrupción. En este sentido, el grupo C participa en diversas iniciativas -tanto nacionales como internacionales- de fomento de la responsabilidad social, como por ejemplo, la firma del Protocolo de Intenciones para la puesta en marcha del “Certificado de Empresa Familiarmente responsable”, convenios de colaboración con fundaciones en promoción de la guías de la transparencia y la difusión de sus buenas prácticas o la participación en el foros de reputación corporativa.

En este marco, el grupo C considera que la incorporación de criterios de responsabilidad social por parte de las empresas ha de realizarse de forma voluntaria por parte de éstas. Sin embargo, también se estima necesario el establecimiento de unos criterios básicos de transparencia y evaluación en materia de responsabilidad social que sean comunes a todas las empresas. En este sentido, el grupo C valoraría positivamente la creación de un organismo de carácter público, encargado de la verificación de las iniciativas adoptadas por las empresas en materia de responsabilidad social empresarial.

## 2.2 La integración de la responsabilidad social en la gestión de la empresa.

Con objeto de examinar la forma en la que el grupo C ha integrado los criterios de responsabilidad social en su gestión interna, a continuación se analizan los principales elementos que denotan su integración, a saber, la creación de un departamento específico de responsabilidad social, el proceso de identificación de los grupos de interés y su incorporación en la estrategia de la empresa, los mecanismos de información establecidos en esta materia, así como los instrumentos de evaluación y seguimiento de las iniciativas adoptadas.

(a) En este sentido, en relación a la estructura interna, el grupo C se caracteriza por no haber creado ninguna estructura específica de responsabilidad social, en la forma de un departamento específico dedicado exclusivamente a esta materia. Por el contrario, cada departamento del grupo ha incorporado un ámbito nuevo de actuación dedicado a la responsabilidad social empresarial.

La decisión, por parte de la dirección del grupo C, de no crear un departamento específico de responsabilidad social se basa en la consideración de que de esta forma se asimilan mejor los criterios de responsabilidad social en el conjunto de la organización y hay una mayor participación de todas las áreas en la misma. En este sentido, se señala además, que la no existencia de un departamento específico de responsabilidad social favorece el desarrollo de las iniciativas en cada una de las áreas del grupo, pues se considera que la creación de tal departamento generaría cierto rechazo interno por parte de cada una de las direcciones de área, que verían invadido su ámbito de actuación.

Así, el grupo C ha establecido un sistema de organización en el que cada una de las áreas es responsable de sus propias iniciativas de responsabilidad social. Sin embargo, también se remarca que esta forma de organización implica que las iniciativas se adopten de una forma más lenta –debido a la participación de las distintas áreas involucradas- que si se realizase de forma unilateral por parte de un departamento específico.



Para coordinar las distintas áreas del grupo –que son las encargadas de impulsar y adoptar las distintas iniciativas- el grupo C ha creado un grupo de trabajo, en el participan las diferentes áreas del grupo, como el área de medio ambiente, el de recursos humano, las áreas de negocio, la secretaria y el área de comunicación, entre otras. Este grupo de trabajo -que precede a otro organismo creado por el grupo, denominado Comité de Sostenibilidad- se encarga de analizar las distintas propuestas que se generan en cada una de las áreas o departamentos del grupo, para seguidamente, plantear su ejecución al comité de dirección, quien decide la aprobación de las propuestas presentadas.

(b) En segundo lugar, en lo que se refiere a los grupos de interés, el grupo C identifica como partes interesadas de su política de responsabilidad social a los accionistas, los clientes, los empleados, los proveedores y la comunidad en la que realiza sus actividades.

La principal característica de la relación del grupo C con los distintos grupos de interés identificados es la inexistencia de participación o comunicación con carácter previo a la definición de la estrategia de responsabilidad social desarrollada por el grupo. En su lugar, una vez realizadas las distintas iniciativas de responsabilidad social y publicada la memoria anual en la que se recogen los principales resultados obtenidos en esta materia, el grupo C inicia un proceso de recogida de sugerencias y propuestas de las distintas partes interesadas.

En este ámbito, el grupo C ha establecido diversos “canales corporativos de participación” o de consulta, como por ejemplo, una Intranet corporativa, un buzón de sugerencias para los empleados, encuestas de satisfacción para los clientes, reuniones y cuestionarios para sus proveedores y reuniones, seminarios y presentaciones para los accionistas del grupo.

En el ámbito específico de la dimensión laboral, cabe resaltar que el grupo C realiza, de forma anual, una encuesta de clima laboral a sus empleados, en la que se recogen, entre otros aspectos, la valoración de los siguientes campos:

- Formación profesional y promoción interna
- Política retributiva
- Seguridad y salud en el trabajo
- Comunicación en la empresa
- Trabajo en equipo y organización
- Resultados obtenidos
- Orientación al cliente y a la calidad
- Satisfacción en el puesto de trabajo

(c) En tercer lugar, en cuanto a las áreas de actuación, las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo C abarcan -en términos generales- los siguientes campos de actuación:

- Reconocimiento y promoción de los derechos humanos y laborales básicos
- Inversión socialmente responsable
- Promoción de la responsabilidad social empresarial

- Acción social de la empresa<sup>44</sup>

En este marco, cabe mencionar que, dado que el grupo desarrolla sus actividades dentro del ámbito de países OCDE -en los que previsiblemente se dan por superadas ciertas prácticas en materia de derechos humanos y laborales básicas (como por ejemplo, el trabajo infantil)-, el grupo C dirige sus iniciativas de responsabilidad social hacia áreas, que dentro de las mencionadas anteriormente, supongan una mejora de las situación de sus grupos de interés y las comunidades en las que opera. En este sentido, el grupo C enfoca sus actuaciones en áreas tales como la formación de empleados y directivos en materia de Derechos Humanos o iniciativas en materia de corrupción, de no discriminación o de igualdad de oportunidades.

(d) En cuarto lugar, en lo que se refiere al ámbito de actuación, las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo C hacen referencia a diversos ámbitos de actuación según el tipo de iniciativa y el grupo de interés implicado. Así, el código de ética empresarial del grupo tiene un alcance que se circunscribe a “el *grupo C* y a todas las empresas integrantes de su grupo cualquiera que sea el ámbito de negocio o localización geográfica de dichas empresas y de sus actividades, así como “a todas las demás entidades y organizaciones ligadas con el *grupo C* o cualquiera de las empresas de su grupo por una relación de dominio o cuya gestión, por cualquier otro título, sea responsabilidad del *grupo C*”<sup>45</sup>.

Sin embargo, el grupo C adopta también iniciativas que tienen un ámbito de actuación de mayor amplitud, abarcando a los subcontratistas y los proveedores del grupo. Este es el caso del convenio de colaboración que el grupo C suscribió en el año 2002 con el Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), en el que se incluye un proyecto piloto en materia de seguridad y salud laboral para proveedores y subcontratistas. Es también el caso de las iniciativas de promoción de la responsabilidad social empresarial que el grupo desarrolla con sus proveedores, centradas en la valoración de las políticas y procedimientos en materia de derechos humanos y protección al medioambiente, así como en el fomento de su adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas.

(e) En quinto lugar, en cuanto a la información proporcionada en materia de responsabilidad social, el grupo C publica un apartado específico de responsabilidad social dentro del Informe Anual del grupo, en el que presenta los principales resultados obtenidos durante el año de referencia. Esta forma de presentar la información, en la que se publican los resultados de responsabilidad social como parte de la memoria anual del grupo, se encuentra vinculada a la forma en la que el grupo C incorpora la responsabilidad social en su gestión interna, en la que no considera necesaria la creación de un departamento o memoria específica de responsabilidad social empresarial.

Para la elaboración del apartado de responsabilidad social, el grupo C ha tomado como referencia estándares de responsabilidad social homologados, como es la guía del *Global Reporting Initiative* (GRI), tanto en la información como en los indicadores utilizados. Sin embargo, cabe señalar que el nivel de adecuación con respecto a la mencionada guía no alcanza el grado de conformidad, que implica el cumplimiento de

---

<sup>44</sup> Los principales proyectos del grupo C en materia de acción social quedan recogidos en el anexo del presente capítulo.

<sup>45</sup> Código de ética empresarial del grupo C.

ciertas condiciones, como por ejemplo, la presentación de una declaración firmada por el consejo de administración o presidente en la que se manifieste que “esta memoria se ha elaborado en conformidad con la guía del GRI 2002 y constituye una presentación equilibrada y razonable del desempeño económico, ambiental y social de nuestra organización”.

(f) Por último, en lo que se refiere al seguimiento y evaluación de las iniciativas adoptadas, el grupo C ha creado –en aquellas iniciativas que lo requerían- un organismo específico de seguimiento y cumplimiento de los compromisos asumidos en materia de responsabilidad social. Este es el caso del seguimiento y evaluación del código de ética empresarial del grupo C, en el que se prevé la creación de un Comité de seguimiento del código, encargado de “resolver incidencias o dudas sobre su interpretación y adoptar medidas adecuadas para su mejor cumplimiento”<sup>46</sup>. El resto de iniciativas de responsabilidad social son supervisadas por cada una de las áreas o departamento implicados, quienes transmiten los resultados obtenidos en las distintas materias al grupo de trabajo, para su posterior publicación en la memoria anual del grupo.

### **3. La dimensión laboral de la responsabilidad social empresarial.**

Descritos los principales rasgos de la política de responsabilidad social del grupo y de su integración en la gestión interna, a continuación se describen y analizan las motivaciones empresariales específicas del ámbito laboral, así como las distintas iniciativas de responsabilidad social desarrolladas por el grupo en este ámbito, analizando la participación de los grupos de interés –en este caso empleados- en el diseño, implantación y evaluación de las iniciativas adoptadas. Para ello se ha tomado como referencia el contenido del convenio colectivo del sector en cada una de las áreas de actuación, la información presentada por el grupo en su memoria de responsabilidad social, así como la información aportada por los representantes de los trabajadores.

Asimismo, con objeto de profundizar en la importancia adquirida por las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo en el ámbito laboral, se analiza también el marco de relaciones laborales del grupo.

#### **3.1 Motivaciones empresariales en el ámbito laboral.**

En el ámbito laboral, a través de la incorporación de la responsabilidad social en la gestión interna, la dirección del grupo C persigue mejorar de las condiciones laborales y el grado de satisfacción de sus empleados, así como crear un clima laboral favorable que haga posible la consolidación del grupo y la mejora de su competitividad en el mercado. Más concretamente, el grupo C señala que “las actividades de recursos humanos en el *grupo C* se orientan hacia un doble objetivo: garantizar el crecimiento sostenido de la organización y desarrollar el potencial de sus empleados con el fin de incrementar el nivel de competitividad de la compañía en el mercado”<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Código de ética empresarial del grupo C.

<sup>47</sup> Memoria anual del grupo C, (2004).

### 3.2 Participación de los grupos de interés.

Las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo C se caracterizan por el hecho de haber sido diseñadas, implantadas y evaluadas de forma unilateral por parte de la dirección del grupo, no registrándose, por tanto, ningún tipo de participación o comunicación formal entre la dirección del grupo y sus partes interesadas.

En este sentido, cabe destacar que, a pesar de que las iniciativas adoptadas por el grupo se encuentran íntimamente vinculadas al ámbito laboral del grupo (en materias como la promoción de los derechos humanos y sociolaborales básicos o la seguridad y salud en el trabajo) la dirección del grupo no ha mantenido ninguna comunicación formal con los representantes de los trabajadores con respecto a las iniciativas de responsabilidad social adoptadas. No obstante, también hay que mencionar que, por parte de la dirección del grupo, se valoraría positivamente el abrir un espacio de diálogo con los representantes de los trabajadores en materia de responsabilidad social, considerando, que la participación de los representantes de los trabajadores enriquecería las iniciativas desarrolladas por el grupo en el campo de la responsabilidad social empresarial.

Por otra parte, con el resto de grupos de interés o partes interesadas, cabe resaltar que el grupo C mantiene una relación informal y fluida con diversas organizaciones no gubernamentales, con las que colabora -de forma preferente- en proyectos de acción social y medioambiente.

Por último, al nivel del empleado, el grupo C desarrolla una labor formativa en materia de responsabilidad social, a través de la elaboración de manuales de las iniciativas adoptadas (manual del código de ética empresarial del grupo C), así como diversas acciones formativas encaminadas a promocionar y difundir la responsabilidad social empresarial entre sus empleados.

### 3.3 Iniciativas en el ámbito laboral.

Las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo C pueden clasificarse, según el área de actuación al que hacen referencia, en dos grupos diferenciados: en un primer grupo se situarían aquellas iniciativas dirigidas a la promoción y el reconocimiento de los derechos humanos de los trabajadores del grupo; y en un segundo grupo, aquellas iniciativas destinadas a mejorar la calidad en el empleo, en materias tales como la formación profesional, la promoción interna, la mejora de la comunicación en la empresa y la seguridad y salud en el trabajo.

En este sentido, las principales iniciativas de responsabilidad social del grupo C son las siguientes:

#### *Reconocimiento de los derechos humanos y sociolaborales básicos.*

En el año 2004, el consejo de administración del grupo C aprobó un “Código de ética empresarial”, que toma como referencia la normativa de Naciones Unidas para empresas multinacionales y en el que se establecen los principios básicos y los

compromisos que el grupo C, sus empleados y directivos deben respetar y asumir en materia de responsabilidad social en el ejercicio de todas y cada una de sus actividades.

El código ético del grupo C, que recoge el compromiso de la compañía de realizar sus actuaciones y relaciones con los distintos grupos de interés sobre los principios de respeto a la legalidad, integridad ética y respeto a los derechos humanos, se divide en tres apartados diferentes<sup>48</sup>:

- Un primer apartado, referido a la relación del grupo con sus empleados y la relación de éstos entre sí, en el que se recogen los compromisos asumidos por el grupo en materias tales como: la abolición del trabajo infantil, la no discriminación, la igualdad de oportunidades, la seguridad y salud en el trabajo, el respeto a la intimidad de la información del trabajador y el fomento de la formación profesional y promoción de los trabajadores.
- Un segundo apartado, en el que se define la relación que el grupo y los empleados han de establecer con clientes, proveedores, competidores y socios comerciales, basada en los principios de integridad, profesionalidad y transparencia de sus actuaciones.
- Y un tercer apartado, relativo a los compromisos que el grupo asume con respecto a la protección y conservación del medioambiente y las actuaciones socialmente responsables.

En el ámbito del seguimiento y evaluación del código ético, el grupo C ha creado un comité de seguimiento, encargado de evaluar las posibles incidencias detectadas en el cumplimiento del código por parte de las diferentes partes afectadas por éste. En este marco, con objeto de evaluar la incorporación del código ético por parte de los trabajadores, el grupo C ha establecido -de forma adicional- un procedimiento de consulta (mediante un “buzón del empleado”) a través del cual recibe las propuestas, comentarios, críticas o sugerencias sobre la aplicación del código por parte de los trabajadores, así como posibles situaciones de incumplimiento con respecto a los compromisos asumidos en el código ético del grupo.

#### *Fomento de la calidad en el empleo.*

En el ámbito del fomento de la calidad en el empleo el grupo C adopta iniciativas de responsabilidad social en áreas tales como la formación profesional y la promoción interna de los trabajadores, la mejora de la comunicación en la empresa y la seguridad y salud en el trabajo.

#### *Formación profesional de los trabajadores.*

El grupo C desarrolla diversas actuaciones en el campo de la formación de los trabajadores dirigidas a mejorar los conocimientos técnicos y las habilidades requeridas para cada puesto de trabajo. En este sentido, los cursos de formación del grupo C – que se imparte tanto en la modalidad presencial como a distancia, vía e-learning- registraron

---

<sup>48</sup> El Código de ética empresarial del grupo C queda recogido en el anexo del presente capítulo.

un total de 28.581 horas de formación para un total de 552.917 participantes, la mayoría de los cuales (un 51%) son técnicos y operarios, seguidos de los titulados (37%).

**Cuadro III.2.3.6 Distribución de las horas de formación del grupo C, según materia y categoría profesional.**

<b>Materia</b>	<b>% s. total</b>
Conocimientos técnicos	26,2
Calidad y prevención	36,2
Habilidades y gestión	17
Idiomas	12,4
Nuevas tecnologías	8,2
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>
<b>Categoría profesional</b>	<b>% s. total</b>
Directivos	2,7
Titulados	37,7
Técnicos y operarios	51,1
Administrativos	8,5
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Datos recogidos en la Memoria anual del grupo C.

*Promoción interna y nuevas incorporaciones*

El grupo C considera “una prioridad corporativa incorporar al mercado de trabajo recién titulados de manera constante, contratados en función de su capacidad de generar valor para la organización e involucrando en ello los recursos necesarios”. En este sentido, el grupo mantiene convenios de colaboración con diversas universidades españolas para el patrocinio de cursos y programas de becas de estudiantes en los últimos años de su formación universitaria, de los cuales fueron otorgadas un total de 627 durante el año 2004. Dentro del conjunto de los programas de becas del grupo destaca un proyecto que la empresa matriz tiene suscrito con su filial polaca, por el cual ingenieros polacos se incorporan a diferentes obras de ejecución de la empresa matriz en España.

De acuerdo con el código de ética empresarial del grupo, el grupo C se compromete a establecer una política efectiva de igualdad de oportunidades para que sus empleados desarrollen su actividad profesional sobre la base del principio del mérito. Con tal objetivo, el grupo C ha creado una bolsa de empleo en la Intranet corporativa del grupo, desde la que cualquier empleado puede presentarse a las vacantes que surgen en las distintas áreas de negocio del grupo.

*Seguridad y salud en el trabajo*

En materia de seguridad y salud en el trabajo, el grupo C ha adoptado diversas iniciativas encaminadas mejorar los niveles de seguridad y salud de sus centros de trabajo de acuerdo con los requerimientos legales, tanto de ámbito nacional como europeo en esta materia. Las principales iniciativas en este campo son las siguientes:

- *Planes de prevención de riesgos laborales*, dentro de los cuales en el año 2004 se realizaron 3.082 visitas de seguimiento a obras, 130 evaluaciones de riesgos a centros fijos y 35 planes de emergencia específicos.
- *Sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales*, realizados en las áreas de infraestructuras, promoción inmobiliaria y corporación, bajo los cuales se lleva a cabo la planificación y el seguimiento de las actividades preventivas, así como el establecimiento de reglas y procedimientos específicos.
- *Comités de seguridad y salud*, en todas y cada una de las áreas de negocio del grupo, dedicados a la puesta en práctica de los planes y programas de prevención de riesgos.
- *Adecuación de nuevas filiales en materia de seguridad y salud laboral*, basada en la implantación de sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales en las filiales de reciente integración al grupo.
- *Acciones de formación en seguridad y salud en el trabajo*, dirigidas a mejorar la formación de los trabajadores del grupo en materia de prevención de riesgos laborales. En este ámbito, las principales actuaciones realizadas durante el año 2004 en las distintas áreas de negocio fueron las siguientes:
  - En el área de construcción, la formación se dirigió a los mandos intermedios, jefes de producción y jefes de obra (técnico de nivel básico), un total de 540; a trabajadores recién incorporados a la empresa (2.426) y a trabajadores de empresas subcontratistas (2.843).
  - En el área de inmobiliaria, la formación principal fue la de técnico de nivel básico y personal de emergencias, de la cual se realizaron un total de 800 horas de formación.
  - En infraestructuras, la formación abarcó todos los centros de trabajo, registrando un total de 5.100 horas.
  - En servicios, se realizaron 250 actuaciones formativas presenciales a un total de 2.300 trabajadores.
- *Gestión de la información de accidentes de trabajo*, mediante una aplicación informática creada por el grupo C en 2004, a través de la cual se gestionan los accidentes de trabajo, así como su preceptiva tramitación vía electrónica.
- *Portal de calidad, prevención y medioambiente*, Intranet específica en materia de prevención de riesgos laborales, mediante el cual los trabajadores del área de construcción pueden acceder a todo tipo de información relacionada con la prevención de riesgos laborales en los centros de trabajo del grupo.

Además, en materia de seguridad y salud en el trabajo, el grupo C destaca por haber suscrito, en el año 2002, un convenio de colaboración con el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), centrado en el diseño e implantación de un sistema de prevención de riesgos laborales que permita mejorar las condiciones de seguridad de las obras. En este marco, el grupo C ha realizado diversas actuaciones, entre las que se pueden destacar las siguientes:

- Elaboración de manuales de información de riesgos laborales para los trabajadores implicados en la obra.
- Formación del personal técnico de la obra en materia de prevención de riesgos laborales.

- Desarrollo de un proyecto piloto de aplicación práctica en una obra en la que se integren proveedores y subcontratistas.

El conjunto de actuaciones incluidas en el convenio de colaboración con el INSHT, y en particular el proyecto piloto, resaltan por el hecho de incidir en dos aspectos sustanciales: por una parte, son actuaciones que se centran tanto en la formación como en la detección de necesidades de prevención de riesgos de los trabajadores a pie de obra, y por otra, por el hecho de incluir una evaluación a cerca de la integración de criterios de prevención de riesgos laborales por parte de subcontratistas y proveedores en sus obras. En este sentido, el grupo C estableció en el año 2004 una comisión de evaluación dedicada al seguimiento de las actuaciones realizadas y a valorar los resultados obtenidos en este campo por parte, tanto del grupo como de los proveedores y subcontratas.

### *Comunicación interna*

En último lugar, respecto a las iniciativas adoptadas en relación a la mejora de la información y comunicación dentro de la empresa, el grupo C ha creado dos herramientas de comunicación interna: una Intranet corporativa, con un Portal del empleado, al que tiene acceso todo trabajador del grupo y que presenta diversos apartados dedicados a la formación, manuales, bolsa de trabajo, tablón de anuncios, etc.; y una revista interna, que se edita de forma trimestral y que alcanza una distribución de 8.000 ejemplares en un total de cuatro países (España, Portugal, Polonia y Reino Unido).

Adicionalmente, el grupo C también realiza, cada dos años, una encuesta de clima laboral, cuyo objetivo es medir la percepción de los empleados sobre la organización y las condiciones laborales en el grupo. Entre las principales variables consideradas se encuentra la satisfacción con el trabajo, la organización y los recursos, la relación jerárquica, la formación y el desarrollo profesional, la política de compensación, la seguridad e higiene en el trabajo, la comunicación en la empresa, el trabajo en equipo y coordinación, los resultados obtenidos, la orientación al cliente y a la calidad y el grado de satisfacción general en el trabajo. En este sentido, con una participación del 52% del total de trabajadores invitados a participar en la encuesta los principales resultados de la encuesta de clima laboral del año 2003 fueron los siguientes:

- Los participantes valoran positivamente el trabajo que realizan.
- Sin embargo, no están satisfechos con la organización de los departamentos ni de los sistemas y procedimientos en los que trabajan
- La relación jerárquica tiene que mejorar en cuanto a la información, el apoyo al desarrollo profesional y el impulso al trabajo en equipo
- Los participantes señalan que los conocimientos del trabajo derivan fundamentalmente de la experiencia personal y la adquirida en el trabajo
- Se señala también la necesidad de revisar la eficacia y coherencia de los instrumentos de retribución del grupo, así como las políticas de beneficios sociales
- Se evidencian carencias de información y comunicación interna, tanto de la empresa como la del grupo, así como debilidad en las actitudes y los valores de cooperación



- Se propone una mayor presencia de los valores de calidad y mejora continua en todas las actividades a realizar
- En términos generales, los participantes tienen una imagen global positiva de empleo y de su pertenencia al grupo.

Por último, en el campo de la comunicación interna, como se ha mencionado en los apartados anteriores, el grupo C ha creado un buzón de sugerencias del empleado, a través del cual los trabajadores del grupo pueden manifestar sus propuestas, sugerencias y críticas de forma anónima, en el que se han registrado un total de 53 propuestas, 16 denuncias y 18 comentarios.

Por otra parte, en lo que se refiere al **ámbito de actuación** de las iniciativas adoptadas en el ámbito laboral, cabe mencionar que, el alcance de las iniciativas desarrolladas por el grupo C varía según el contenido y el tipo de iniciativa adoptada. En este sentido, el código ético del grupo, en el que de forma expresa se menciona el ámbito de aplicación del mismo (véase código ético empresarial del grupo C, en el anexo del presente capítulo) se circunscribe al ámbito actuación de la empresa matriz y las empresas que forman el grupo, mientras que otras iniciativas, como el convenio de colaboración con el INSHT, amplían el ámbito de actuación del grupo para situarlo en el ámbito de los proveedores y las subcontratas del grupo.

#### 3.4 Obstáculos en el desarrollo de iniciativas de responsabilidad social.

En términos generales, la valoración de la dirección del grupo C acerca de la implantación de las iniciativas de responsabilidad social en el grupo es positiva, remarcando que las iniciativas adoptadas han sido asimiladas por todas las áreas de negocio del grupo, sin ningún tipo de reticencia o rechazo reseñable en su incorporación a la gestión interna.

Desde el punto de vista de los representantes de los trabajadores, se señala – como se ha mencionado anteriormente- su falta de participación en el proceso de elaboración, implantación y evaluación de las inactivas adoptadas, máxime cuando éstas tienen afectan de forma directa en la organización y condiciones de trabajo de los trabajadores del grupo C.

#### **4. Las relaciones laborales y la responsabilidad social en la empresa.**

Desde el punto de vista de la negociación colectiva, la responsabilidad social empresarial no figura dentro de las materias sujetas a la negociación de la dirección del grupo y los representantes de los trabajadores del grupo, aunque existe cierto grado de información informal en el marco una comunicación fluida entre ambas partes.

Sin embargo, aunque -como se ha mencionado anteriormente- los representantes de los trabajadores no han participado en el proceso de implantación de las iniciativas de responsabilidad social del grupo C, desde el punto de vista de la dirección del grupo se valoraría de forma positiva la apertura de un espacio de diálogo con los representantes de los trabajadores en materia de responsabilidad social. En este sentido, dentro de la organización interna del grupo, se ha detectado cierta reticencia por parte de ciertas áreas del mismo, concretamente, el área de recursos humanos, a iniciar un proceso de diálogo con los representantes de los trabajadores en esta materia.

Desde el punto de vista de los representantes de los trabajadores se considera que, dentro de la novedad que supuso la incorporación de la responsabilidad social en el grupo, es necesario incorporar esta materia al conjunto de materias de negociación colectiva, entendiendo que de esta forma, aumenta la capacidad de actuación de las iniciativas de responsabilidad social como mecanismos de adquisición de compromisos por parte del grupo en materias como la promoción de los derechos humanos y sociolaborales básicos o el fomento de la calidad en el empleo.

#### 4.1 Valoración de las iniciativas de RSE de la empresa matriz en el ámbito laboral.

A la hora de valorar el grado de mejora de las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo C con respecto al cumplimiento de la norma legal vigente, se ha tomado como referencia el *III Convenio General del Sector de la Construcción* por el cual se regulan las relaciones laborales de las empresas del sector de la construcción hasta el año 2006.

En términos generales, las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo C se enmarcan dentro de lo dispuesto en el convenio colectivo del sector, en materias tales como la promoción interna y las nuevas incorporaciones a la empresa, así como algunas de las iniciativas en el área de la seguridad y la salud en el trabajo. No obstante, otras iniciativas, como por ejemplo, el código ético del grupo o el convenio de colaboración con el INSHT, sí que suponen una mejora con respecto al mencionado convenio, por el hecho de incorporar el compromiso explícito por parte del grupo en materia de derechos humanos y sociolaborales básicos (código ético), así como por la evaluación del cumplimiento de la normativa en materia de prevención de riesgos laborales por parte de sus proveedores y subcontratas (convenio con el INHST).

En este sentido, atendiendo a las distintas áreas de actuación, en lo que se refiere a la promoción interna y los programas de becas de formación, las iniciativas adoptadas por el grupo C en este ámbito destacan por desarrollarse dentro del marco del convenio colectivo del sector, más concretamente en los artículos 29 y 54 del citado convenio, en los que se recoge el contrato de formación y las nuevas modalidades de contratación y los procedimientos de ascenso y promoción en la empresa.

**Cuadro III.2.3.7 III Convenio General del Sector de la Construcción.****Art. 29 Otras modalidades de contratación.**

## 4. Contrato de formación.

4.1 El sector reconoce la importancia que el contrato para la formación puede tener para la incorporación, con adecuada preparación, de determinados colectivos de jóvenes. Esta preparación debe recoger tanto el aspecto práctico de cada oficio como el conocimiento y adecuación al sistema educativo general. Debemos por ello indicar la oportunidad de formación teórica y práctica, correspondiente a los contratos para la formación se lleve a cabo a través de las instituciones formativas de que se ha dotado el sector.

4.3 El contrato para la formación tendrá como objeto la adquisición de la formación teórica y práctica necesaria para el adecuado desempeño de un oficio cualificado en el sector de la construcción.

4.5 El contrato para la formación se podrá celebrar con trabajadores que hayan cumplido los 16 años y sena menores de 21 que no tengan titulación requerida para formalizar contrato en prácticas en el oficio o puesto objeto de formación y aprobado algún curso de formación profesional ocupacional homologado de la misma especialidad y con un número de horas teóricas equivalente o superior a las previstas para la formación.

4.6 Igualmente, podrá celebrarse el contrato para la formación, sin restricción al límite superior de edad anteriormente señalado, con los siguientes colectivos de trabajadores desempleados: minusválidos; trabajadores extranjeros durante los dos primeros años de vigencia de su permiso de trabajo, salvo que acrediten la formación y experiencia necesarias para el desempeño del puesto de trabajo; aquellos que lleven más de tres años sin actividad laboral; quienes se encuentren en situación de exclusión social; los que se incorporen como alumnos-trabajadores a los programas de escuelas taller, casas de oficio y talleres de empleo.

**Art. 54 Ascensos y procedimiento**

Los ascensos se sujetarán al régimen siguiente:

1. El ascenso de los trabajadores a tareas o puestos de trabajo que impliquen mando o especial confianza será de libre designación y renovación por la empresa.

2. Para ascender, cuando proceda, a una categoría profesional superior, se establecerán por la empresa sistemas de carácter objetivo, teniendo en cuenta la formación, méritos y permanencia del trabajador en la empresa, y podrán tomarse como referencia las siguientes circunstancias: titulación adecuada, conocimiento del puesto de trabajo, historial profesional, haber desempeñado función de superior categoría profesional, superar satisfactoriamente las pruebas que se propongan, las cuales deberán ser las adecuadas al puesto de trabajo a desempeñar.

Fuente: III Convenio General del Sector de la Construcción.

En materia de seguridad y salud en el trabajo, las iniciativas adoptadas por el grupo –salvo el mencionado convenio con el INSHT- se enmarcan dentro del ámbito de lo establecido en el convenio colectivo del sector de la construcción, así como de las funciones y actividades desarrolladas por la Fundación Laboral de la Construcción en la formación e información en materia de prevención de riesgos laborales.

Desde el punto de vista de los representantes de los trabajadores, se señala que existe un gran desconocimiento de las iniciativas de responsabilidad social del grupo C por parte de los trabajadores, destacando la novedad que supuso tanto para los propios

trabajadores como para sus representantes la adaptación de este tipo de iniciativas por parte de la dirección del grupo.

En este sentido, los representantes de los trabajadores consideran que las iniciativas de responsabilidad social del grupo C contrastan con la realidad del sector de la construcción, en el que las condiciones laborales de los trabajadores –que presentan una fuerte precariedad en el empleo, con altas tasas de rotación y falta de estabilidad en el empleo- y la realización de obras por parte de las empresas, mediante sucesivas subcontrataciones de tareas -lo que se conoce como cadenas de subcontratación (subcontrata de la subcontrata)-, no favorecen la aplicación ni el seguimiento de las iniciativas de responsabilidad social. Es por ello por lo que afirman que, iniciativas como el código ético del grupo o el convenio de colaboración con el INSHT presentan grandes dificultades de implantación, tanto en el ámbito nacional como en las filiales y empresas del grupo en el extranjero.

En esta línea, los representantes de los trabajadores remarcan la falta de información con respecto a la aplicación y el seguimiento de las iniciativas, en concreto, a la aplicación y seguimiento del código de conducta en el conjunto de filiales y empresas que integran el grupo C, así como los posibles resultados obtenidos tras su implantación.

No obstante, a pesar de estas consideraciones, los representantes de los trabajadores se muestran dispuestos a participar en las iniciativas de responsabilidad social del grupo, entendiendo que, de esta forma aumenta la capacidad de actuación de las iniciativas de responsabilidad social en materias que inciden de forma directa en la organización y condiciones de trabajo de los trabajadores del grupo. Asimismo, dado que la adopción de iniciativas de responsabilidad social se desarrolla con la finalidad de obtener mejores resultados en las licitaciones y concursos públicos, creen conveniente la creación de un organismo público cuya función principal sea la regulación de este tipo de actuaciones, sobre todo en cuanto a los procedimientos y mecanismos de seguimiento y evaluación de las iniciativas de responsabilidad social.

### **5. Principales resultados.**

El análisis de las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo C en el ámbito laboral se ha centrado en analizar la integración de los criterios de responsabilidad social en su gestión empresarial, la relación con los grupos de interés o partes interesadas, así como el seguimiento y la transparencia informativa de las iniciativas desarrolladas. En este sentido, a la hora de valorar el grado de desarrollo de la responsabilidad social en el grupo B se han tomado como referencia los siguientes criterios:

- La existencia de un proceso de identificación de las partes interesadas y sus representantes, así como los aspectos de la responsabilidad social que se derivan de sus relaciones con las mismas.
- La delimitación, pactada con los grupos de interés o partes interesadas, del modelo de responsabilidad social de la empresa, en relación a los objetivos, los

ámbitos de aplicación, las áreas temáticas de actuación –en su dimensión interna y externa- así como los instrumentos de implantación.

- El establecimiento de una estructura formal dentro de la organización de la empresa en materia de responsabilidad social, como por ejemplo, la creación de un departamento específico.
- La definición de instrumentos de seguimiento, verificación y de medición tanto de los objetivos como de la aplicación de las iniciativas y los resultados obtenidos, consensuada en todo momento con los grupos de interés de referencia.
- La publicación y la transparencia informativa de las iniciativas adoptadas por la empresa, tanto en relación a sus objetivos como al proceso de evaluación de los mismos, bajo instrumentos reconocidos internacionalmente que permitan la homologación de las prácticas empresariales en el ámbito de la responsabilidad social.

Bajo esta perspectiva de análisis, el caso del grupo C presenta los siguientes aspectos positivos:

**1.** El grupo C ha elaborado un modelo de responsabilidad social que se articula sobre la base de una declaración de principios (ética, profesionalidad, gobierno corporativo, respeto al medioambiente, transparencia informativa, calidad y mejora continua, entre otros) y unas líneas de actuación que guían las actuaciones del grupo en materia de responsabilidad social empresarial. En este sentido, el grupo C resalta por el hecho de tomar como marco de referencia para su modelo de responsabilidad los principios recogidos en el Pacto Mundial de Naciones Unidas, así como en la normativa de Naciones Unidas para empresas multinacionales, y por ser un modelo que nace con la pretensión mejorar la posición del grupo frente a los competidores del sector, como por ejemplo, en su incorporación a índices bursátiles de responsabilidad social, pero sobre todo, por la pretensión de obtener mejores resultados en los procesos de concursos públicos de adjudicaciones de obras.

**2.** Aunque el grupo C no ha creado –formalmente- ningún tipo de organismo específico dedicado a la responsabilidad social, la forma en la que el grupo C ha incorporado los criterios de responsabilidad social en su gestión interna merece ser destacada, por el hecho de presentar una mayor participación de las distintas áreas implicadas en el diseño, aplicación y evaluación de las iniciativas de responsabilidad social.

**3.** Respecto a las áreas de actuación, el grupo C destaca asimismo por adoptar iniciativas en los ámbitos del reconocimiento y promoción de los derechos humanos y sociolaborales básicos y en el fomento de la calidad en el empleo, en materias tales como la formación profesional y la promoción interna de los trabajadores, la seguridad y salud en el trabajo o la mejora de la información y comunicación dentro del grupo.

**4.** En cuanto al ámbito de actuación de las iniciativas, cabe resaltar que, el grupo C adopta iniciativas de responsabilidad social que alcanzan tanto el ámbito de actuación de la empresa matriz como las empresas del grupo y filiales (código ético del grupo),

como iniciativas que abarcan a proveedores y subcontratas (como es el caso del convenio con el INSHT en materia de seguridad y salud laboral).

5. Por último, también hay que mencionar que en lo se refiere a la transparencia informativa de las iniciativas de responsabilidad social, el grupo C presenta –dentro de la memoria anual del grupo- un capítulo específico de responsabilidad social, dedicado expresamente a la publicación de los resultados obtenidos para cada una de las iniciativas adoptadas, en relación a los compromisos asumidos por el grupo en esta materia.

No obstante, en relación a los criterios de análisis mencionados anteriormente el caso del grupo C presenta los siguientes aspectos negativos:

1. No ha existido ningún tipo de participación por parte de los grupos de interés o partes interesadas. En el caso de los representantes de los trabajadores, en tanto en que parte interesada de las iniciativas de responsabilidad social adoptadas en el ámbito laboral, hay que remarcar que no han participado formalmente ni en el diseño, ni en la implantación, ni en la posterior evaluación de las iniciativas, no siendo informados directamente por parte de la dirección de la empresa de dichas iniciativas. Sin embargo, también hay que señalar que la dirección del grupo mantiene cierto grado de consulta informal con los grupos de interés, tanto con organización no gubernamentales como con los representantes de los trabajadores. En esta línea, ambas partes, la dirección del grupo C y los representantes de los trabajadores, valorarían positivamente la apertura de un espacio de diálogo en materia de responsabilidad social empresarial.

2. En lo que se refiere a las áreas de actuación, el grupo C no realizan ningún tipo de iniciativas en el área de la gestión y adaptación al cambio, ni en iniciativas en materia de subcontratación, área esta última, de especial relevancia en el ámbito del sector de la construcción, donde la subcontratación en cadena es un rasgo característico del mismo<sup>49</sup>.

3. Respecto al ámbito de actuación de las iniciativas adoptadas, el grupo C se caracteriza por no especificar de forma precisa cómo se integran algunas de las iniciativas en cada uno de los ámbito de actuación: empresa matriz, empresas del grupo, filiales, proveedores y subcontratas. Por ejemplo, en el caso del código ético del grupo, no se hace referencia a cómo integran el código las distintas empresas y filiales del grupo, los resultados obtenidos de su implantación, así como posibles incumplimientos o reticencias por parte de las empresas y filiales, situadas en países extranjeros.

4. El grado de mejora que las iniciativas de responsabilidad social incorporan con respecto a la normativa legal vigente únicamente figura en algunas de las iniciativas adoptadas por el grupo en el ámbito laboral. En este sentido, cabe resaltar que, salvo el código de conducta y el convenio de colaboración que el grupo mantiene con el INSHT, el resto de iniciativas desarrolladas por el grupo C en el ámbito laboral hacen referencia, en mayor o menor medida, a lo recogido en el convenio colectivo del sector de la construcción.

---

<sup>49</sup> Es cierto que el grupo C realiza iniciativas que abordan la problemática de la subcontratación, pero lo hacen de una forma parcial, como es el caso del convenio de colaboración que el grupo C mantiene con el INHST en materia de prevención de riesgos laborales.

5. Además, en relación a las iniciativas de responsabilidad social que mejoran lo recogido en la norma legal vigente, aunque son valoradas positivamente por parte de los representantes de los trabajadores, también se señala cierta preocupación en su implantación práctica, debido, en buena medida, a las dificultades que entraña la aplicación de iniciativas de responsabilidad social en el marco de un sector caracterizado por un alto grado de subcontratación de tareas y unas condiciones laborales marcadas por la precariedad en el empleo.

#### ANEXO:

#### Cuadro III.2.3.8 Código de ética empresarial del grupo C.

<b>OBJETIVO</b>	El objetivo del presente Código de ética empresarial es establecer los principios básicos a los que debe atenerse el comportamiento de las empresas integrantes del <i>grupo C</i> y de todos sus empleados y directivos
<b>ÁMBITO DE APLICACIÓN</b>	Este código vincula a las siguientes personas y entidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A los miembros del Consejo de Administración del <i>grupo C</i></li> <li>• A los miembros del Comité de Dirección y el resto de los componentes de la Alta Dirección del <i>grupo C</i></li> <li>• A todos los empleados que desempeñan su trabajo en cualquiera de las empresas integrantes del <i>grupo C</i></li> <li>• A <i>grupo C</i> y a todas las empresas integrantes de su grupo cualquiera que sea el ámbito de negocio o la localización geográfica de dichas empresas y de sus actividades.</li> <li>• A todas las demás entidades y organizaciones ligadas con el <i>grupo C</i> o cualquiera de las empresas de su grupo por una relación de dominio o cuya gestión, por cualquier otro título, sea responsabilidad del <i>grupo C</i>.</li> </ul>
<b>PRINCIPIOS BÁSICOS DE COMPORTAMIENTO</b>	El comportamiento empresarial y profesional de las entidades y las personas referidas en el apartado anterior deberán atenerse a los siguientes principios básicos:
<b>Respeto a la legalidad</b>	Las actividades empresariales y profesionales en el <i>grupo C</i> se desarrollarán con estricto cumplimiento de la legalidad vigente en cada uno de los lugares en los que se desarrollen.
<b>Integridad ética</b>	Las actividades empresariales y profesionales del <i>grupo C</i> y sus empleados se basarán en el valor de la integridad y se desarrollarán de acuerdo con los principios de honestidad, evitación de toda forma de corrupción y respeto de las circunstancias y las necesidades particulares de todos los sujetos implicados en ellas.
<b>Respeto a los Derechos Humanos</b>	Toda actuación del <i>grupo C</i> y de sus empleados guardará un respeto escrupuloso a la Derechos Humanos y Libertades Públicas incluídos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.
<b>RELACIÓN CON Y ENTRE LOS EMPLEADOS</b>	La relación del <i>grupo C</i> con sus empleados y la de éstos entre sí se basará en el cumplimiento de los siguientes compromisos:

<p><b>Trato respetuoso e interdicción de la discriminación</b></p>	<p>El <i>grupo C</i> asume la responsabilidad de mantener un entorno de trabajo libre de toda discriminación y de cualquier conducta que implique un acoso de carácter personal.</p> <p>Todo trabajador ha de ser tratado de forma justa y con respeto por parte de sus superiores, subordinados y compañeros.</p> <p>Cualquier conducta abusiva, hostil y ofensiva, se verbal o física, no será tolerada.</p>
<p><b>Abolición del trabajo infantil</b></p>	<p>El <i>grupo C</i> no admite el trabajo infantil.</p> <p>El <i>grupo C</i> no recurrirá al trabajo infantil ni incorporará a su actividad empresarial ningún producto o servicio procedente del mismo y velará por el cumplimiento de las disposiciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en relación al trabajo de menores de edad.</p> <p>El <i>grupo C</i> exige a todos sus empleados y proveedores la observancia estricta de este principio.</p>
<p><b>Igualdad de oportunidades</b></p>	<p>Todos los empleados disfrutarán de iguales oportunidades para el desarrollo de su carrera profesional.</p> <p>El <i>grupo C</i> se compromete a establecer una política efectiva de igualdad de oportunidades para que sus empleados desarrollen su actividad profesional sobre el principio de mérito. Las decisiones de promoción estarán siempre basadas en circunstancias y valoración de carácter objetivo. Asimismo, el <i>grupo C</i> se compromete a mantener una política de inversión para el aprendizaje y la formación personal y profesional de sus empleados.</p> <p>Los empleados del <i>grupo C</i> respetarán la política de igualdad de oportunidades en su ámbito profesional y apoyarán el aprendizaje personal y profesional de sus compañeros.</p>
<p><b>Seguridad y salud en el trabajo</b></p>	<p>El <i>grupo C</i> proveerá a sus empleados de un entorno seguro y estable y se compromete a actualizar de manera permanente las medidas de prevención de riesgos laborales, así como respetar escrupulosamente la normativa aplicable en esta materia en todos los lugares en que desarrolle sus actividades empresariales.</p> <p>Todos los empleados son responsables de observar un cumplimiento riguroso de las normas de salud y seguridad. Asimismo, deberán hacer un uso responsable del equipamiento que tengan asignado cuando desarrollen actividades de riesgo y divulgarán entre sus compañeros y subordinados los conocimientos y promoverán el cumplimiento de las prácticas de protección de riesgos.</p>
<p><b>Respeto a la intimidad y confidencialidad de la información de los empleados</b></p>	<p>El <i>grupo C</i> se compromete a solicitar y a utilizar exclusivamente aquellos datos de los empleados que fueran necesarios para la eficaz gestión de sus negocios o cuya constancia fuese exigida por la normativa aplicable. Asimismo, Ferrovial tomará todas las medidas necesarias para preservar la confidencialidad de los datos de carácter personal de que se disponga y para garantizar que la confidencialidad en la transmisión de los mismos, cuando sea necesaria por razones de negocio, se ajuste a la legislación vigente.</p> <p>Los empleados que, por motivo del desempeño de su actividad profesional, tengan acceso a información de otros empleados respetarán y promoverán la confidencialidad de esta información y harán un uso responsable y profesional de la misma.</p>



<b>Fomento del equilibrio personal y profesional</b>	<p>El <i>grupo C</i> fomentará el equilibrio entre la vida personal y profesional de sus empleados.</p> <p>El <i>grupo C</i> valora los beneficios que para el empleado y para la empresa, conlleva la existencia de un equilibrio entre las responsabilidades profesionales y las personales de sus empleados, por lo que fomentará medidas orientadas a conciliar estos dos ámbitos.</p>
<b>COMPROMISOS CON TERCEROS Y CON EL MERCADO</b>	<p>El <i>grupo C</i> y sus empleados basarán sus relaciones con clientes, proveedores, competidores y socios así como con sus accionistas, inversores y otros agentes del mercado en los principios de integridad, profesionalidad y transparencia.</p>
<b>Competencia leal</b>	<p>El <i>grupo C</i> proscribire cualquier actuación que suponga el ejercicio de prácticas de competencia desleal y se compromete a velar por el cumplimiento de las leyes de defensa de la competencia aplicables en los países donde realiza sus actividades.</p>
<b>Probidad de gestión</b>	<p>El <i>grupo C</i> proscribire los sobornos a autoridades y funcionarios públicos y prohíbe a sus empleados dar a terceros o recibir de terceros pagos indebidos de cualquier tipo, ni regalos, dádivas o favores que estén fuera de los usos del mercado o que, por su valor, sus características o sus circunstancias, razonablemente puedan alterar el desarrollo de las relaciones comerciales, administrativas o profesionales en que intervengan sus empresas.</p>
<b>Calidad</b>	<p>El <i>grupo C</i> se compromete con la calidad de sus productos y servicios.</p> <p>El <i>grupo C</i> establece como directriz de su actuación empresarial la búsqueda de la calidad en sus productos y en sus servicios y pondrá a disposición de sus empleados los medios necesarios para el desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad más adecuados en cada momento.</p> <p>El <i>grupo C</i> procurará la mejor satisfacción de las expectativas de sus clientes y desarrollará un esfuerzo de anticipación en el conocimiento de sus necesidades.</p>
<b>Confidencialidad respecto de la información de terceros</b>	<p>El <i>grupo C</i> garantiza el respeto de la confidencialidad y privacidad de los datos de terceros que posea.</p> <p>El <i>grupo C</i> se compromete a preservar la confidencialidad de los datos con que cuente referidos a terceros salvo siempre las obligaciones de carácter legal, administrativo o judicial que supongan obligaciones de entregarlos a entidades o personas o de hacerlos públicos. Asimismo, el <i>grupo C</i> garantiza el derecho de terceros afectados de consultar y promover la modificación o rectificación de los datos cuando ésta sea necesaria.</p> <p>Los empleados del <i>grupo C</i>, en el desempeño de su actividad profesional, guardarán la confidencialidad de los datos en los términos antes expuestos y se abstendrán de cualquier utilización inapropiada de esta información.</p>
<b>Transparencia, creación de valor y gobierno corporativo</b>	<p>El <i>grupo C</i> asume como principio directriz de su comportamiento empresarial para con sus accionistas, con inversores, analistas y el mercado en general, transmitir una información veraz, completa y que exprese la imagen fiel de la sociedad y del Grupo, de sus actividades empresariales y de sus estrategias de negocio.</p> <p>La comunicación se realizará siempre conforme a las normas y en plazos establecidos por la legislación en cada caso vigente.</p> <p>La acción empresarial y las decisiones estratégicas del <i>grupo C</i> se enfocarán a la creación de valor para sus accionistas, la transparencia en su gestión, la adopción de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo en sus empresas y la observancia estricta de las normas que en esta materia estén en cada momento vigentes.</p>

<b>Protección del patrimonio empresarial</b>	El <i>grupo C</i> y sus empleados buscarán siempre la mejor protección de cuantos bienes y derechos constituyan el patrimonio de las empresas del grupo preservando la confidencialidad de la información relativa al mismo que sólo podrá ser utilizada en relación a las actividades de la empresa. Los empleados son responsables de proteger los activos del <i>grupo C</i> que les hayan sido encomendados y preservarlos de cualquier pérdida, daño, robo o uso ilegal o deshonesto.
<b>Conflictos de intereses</b>	Todo empleado del <i>grupo C</i> deberá evitar situaciones que puedan suponer un conflicto entre sus intereses personales y los del <i>grupo C</i> y abstenerse de representar a la sociedad o intervenir o influir en la toma de decisiones en las cuales, directa o indirectamente, él mismo o un tercero ligado a él por cualquier relación económica, familiar o profesional significativa tuviera un interés personal.  Los empleados que se encuentren en situación de conflicto están obligados a comunicarla a su superior jerárquico. Los conflictos entre intereses personales e intereses empresariales se resolverán siempre en beneficio de los que corresponden a las empresas del <i>grupo C</i> .
<b>Utilización de la información sobre el grupo C</b>	El <i>grupo C</i> exige de sus empleados que hagan un uso discreto y profesional de la información de la sociedad a la que tengan acceso en el desempeño de su actividad así como que limiten su utilización a las actividades propias de la empresa y se compromete a establecer sistemas de gestión enfocados al respeto de este principio.
<b>COMPROMISOS CON LA COMUNIDAD</b>	
<b>Medio ambiente</b>	El <i>grupo C</i> asume el compromiso de procurar el mayor respeto al medio ambiente en el desarrollo de sus actividades así como de minimizar los efectos negativos que, eventualmente, éstas pudieran ocasionar. Pondrá a disposición de sus empleados los medios más adecuados para ello.  Igualmente el <i>grupo C</i> contribuirá a la conservación de los recursos naturales y de aquéllos espacios que tengan interés ecológico, paisajístico, científico o cultural. A tal efecto, establecerá las mejores prácticas y promoverá entre sus empleados el conocimiento y utilización de las mismas.  El <i>grupo C</i> se compromete a un estricto cumplimiento de la legislación medioambiental que le sea de aplicación.
<b>Compromiso social</b>	El <i>grupo C</i> se compromete a una actuación socialmente responsable, con cumplimiento de la ley de los países en que actúa y, en particular, asume la responsabilidad de respetar la diversidad cultural y las costumbres y principios vigentes entre las personas y comunidades afectadas por sus actividades.
<b>INTERPRETACIÓN Y CUMPLIMIENTO</b>	
<p>El presente Código establece los principios y compromisos de ética empresarial que el <i>grupo C</i> y sus empleados deben respetar y cumplir en el ejercicio de sus actividades.</p> <p>Cualquier empleado que tenga conocimiento o sospecha fundada de un incumplimiento del presente Código podrá ponerlo en conocimiento de su superior jerárquico o informar del mismo a través de los mecanismos que la empresa establezca para formulación de sugerencias y denuncias. El <i>grupo C</i> tomará las medidas necesarias para evitar consecuencias adversas por efecto de las comunicaciones que los empleados realicen de buena fe según lo aquí dispuesto.</p> <p>La vulneración o incumplimiento de este Código que constituya una falta de carácter laboral, se sancionará con arreglo a la normativa vigente, sin perjuicio de otras responsabilidades en que el infractor hubiera podido concurrir.</p> <p>Para velar por el cumplimiento del presente Código, resolver incidencias o dudas sobre su interpretación y adoptar las medidas adecuadas para su mejor cumplimiento, se crea un Comité de Seguimiento, cuya composición será fijada por el Presidente del Consejo de Administración de la compañía cabecera del grupo.</p>	

Fuente: Código de ética empresarial del grupo C.

**Cuadro III.2.3.9 Proyectos de acción social del grupo C en 2003.**

Proyectos y actividades	Recursos				Beneficiarios	Áreas	Inversión 2003 (en euros)	Impacto 2003
	Productos y servicios	Con empleados	Integración laboral	Donaciones / Patrocinio				
<i>Cinco décadas, cinco proyectos</i>		x		x	En general	Acción social en general.	498.000	8.000 beneficiarios 33 empleados participantes 10 ONGs
<i>Concurso Comunidades Integradas. Una sociedad para todas las edades</i>	x			x	Mayores	Sensibilización	10.000	
Programas de empleo			x		Desempleados Drogodependientes Inmigrantes Mujeres con dificultades Personas con discapacidad	Empleo Formación	12.000	3 ONGs
Acuerdo con <i>Aldeas Infantiles</i>	x	x			Infancia y familia	Acción social en general Asistencia social Educación Ocio y tiempo libre Voluntariado	8.000	1 ONG
Fondo <i>Michiruy</i> en Andes Tropicales junto a <i>Codespa</i>	x			x	Países en desarrollo	Cooperación al desarrollo	30.000 (en 4 años)	1.000 beneficiarios 1 ONG 1.200 empleos indirectos

Fuente: Informe 2004, Observatorio de la Acción Social de la Empresa en España. Fundación Empresa y Sociedad.

### III.2.4 CASO D.

#### 1. Características generales de la empresa.

El grupo D es un grupo de empresas de capital nacional dedicado a la producción, transporte, distribución y comercialización de electricidad, desarrollando también actividades en el sector de producción de gas y telecomunicaciones, en un amplio número de países de Europa, Latinoamérica y norte de África.

La empresa D, que inicia sus actividades en los años cuarenta, en el área de generación de electricidad, se constituye como grupo a comienzos de los años ochenta con la adquisición de las acciones propiedad del entonces Instituto Nacional de Industria (INI) en diversas compañías del sector eléctrico español. A partir de ese momento, en la década de los noventa, el grupo D comienza incorporar numerosas empresas del sector energético (14 empresas a finales de la década) a la vez que diversifica y amplía sus actividades a otros sectores y en otros países, como por ejemplo, en el sector de las telecomunicaciones y en los países de Latinoamérica. Este último periodo, en el que se lleva a cabo la liberación y privatización del sector energético español y donde el Estado reduce de forma progresiva su participación en el capital de la empresa, culmina en el año 1999, con la cotización de las acciones del grupo D en las principales bolsas de valores españolas y extranjeras.

El grupo D presenta una posición de liderazgo dentro del sector energético, tanto en términos de producción y ventas realizadas como en la presencia internacional del grupo, con una cifra de negocios que alcanza en el 2004 los 17.600 millones de euros, un resultado de explotación de 3.242 millones y un beneficio neto de 1.379 millones de euros. Además, el grupo D destacó por generar un total de 184.951 Gwh, de los cuales el 52% corresponden a España y Portugal, el 29% a Latinoamérica y el 17% restante a Europa. El grupo vendió en el año 2004 un total de 192.519 Gwh para un total de 22.157 clientes, distribuidos en Europa (51%) y Latinoamérica (49%).

#### Cuadro III.2.4.1 Principales magnitudes del grupo D en 2004.

	Millones de euros	% s. total
<b>Cifra de negocios</b>	17.642	-
<b>Resultado de explotación</b>	3.242	-
<b>Beneficio neto</b>	1.379	-
<b>Producción (GWh)</b>		
España y Portugal	97.694	52,8
Europa	32.151	17,4
Latinoamérica	55.106	29,8
<b>Total</b>	<b>184.951</b>	<b>100,0</b>
<b>Ventas (GWh)</b>		
España y Portugal	96.731	50,2
Europa	43.474	22,6
Latinoamérica	52.314	27,2
<b>Total</b>	<b>192.519</b>	<b>100,0</b>
<b>Número de clientes</b>		
España y Portugal	11.271	50,9
Latinoamérica	10.886	49,1
<b>Total</b>	<b>22.157</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en el Informe de Sostenibilidad del grupo D.

Atendiendo a las distintas áreas de negocio, el grupo D presenta además los siguientes rasgos:

- *Electricidad:* el grupo D es la principal compañía eléctrica en España y la principal empresa eléctrica en Chile, Argentina, Colombia y Perú y está presente en Brasil y en la República Dominicana. Es un operador eléctrico relevante en el marco europeo mediterráneo, especialmente en Italia y otros países europeos. A través de sus compañías, el grupo D controla 41.836 MW de potencia instalada, con una generación en 2004 de 177.534 Gwh.
- *Gas:* el grupo D está presente en otros sectores energéticos como el del gas, que complementan su perfil como empresa energética. En este campo, las ventas de gas del grupo en España han ascendido a 325 millones de euros en 2004.
- *Energías renovables:* el grupo D también está presente en el sector de las energías renovables y la cogeneración en España a través de una empresa del grupo que posee una importante presencia en el sector, con una cuota de mercado del 20%. El grupo también participa en plantas de cogeneración fuera de España, en Portugal, Colombia y Méjico, con una potencia total de 107 MW.
- *Telecomunicaciones:* el grupo D está presente en el sector de las telecomunicaciones, comunicaciones a través del cable y otros servicios. Participa en diversos operadores de telecomunicaciones y empresas de telefonía móvil, con los cuales desarrolla nuevas tecnologías que utilicen la red eléctrica ya desplegada y que permitan ofrecer servicios de telecomunicaciones a través de los cables eléctricos de baja tensión.

Por otra parte, el capital social del grupo D asciende a un total de 1.270,5 millones de euros, representadas por 1.058 millones de acciones, distribuidas en su mayor parte en España (49%) y en el resto de Europa (21%). La acción del grupo D cotiza en las bolsas españolas, en la bolsa de Nueva York y en la bolsa “Off shore” de Santiago de Chile. En este ámbito, el grupo D está presente en índices carácter general, como el Ibex-35, e índices específicos de responsabilidad social, como el Dow Jones Sustainability Stoxx Index, el Dow Jones Sustainability World Index o el Advanced Sustainable Performance Index.

**Cuadro III.2.4.2 Distribución geográfica del capital social del grupo D en 2004.**

Distribución geográfica		% s. total
España	Minorista español	26,2
	Cajas de ahorro	10,0
	Institucional español	12,9
EEUU		16,0
Reino Unido		13,3
Resto Europa		21,0
Otros		0,6
<b>Total</b>		<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la web del grupo D.

La plantilla del grupo D está compuesta por un total de 27.918 empleados de los cuales, un 49% corresponden a los centros de trabajo situados en España y Portugal. El resto, un 51%, se ubica mayoritariamente en Latinoamérica, que recoge el 42% del total de la plantilla y el resto de Europa, con el 8% sobre el total.

**Cuadro III.2.4.3 Distribución geográfica de la plantilla del grupo D en 2004.**

		% s. total
España y Portugal	13.650	48,9
Europa	2.440	8,7
Latinoamérica	11.735	42,0
Otros negocios	93	0,3
<b>Total</b>	<b>27.918</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Sostenibilidad del grupo D.

Atendiendo a la categoría profesional de los empleados, el grupo D se caracteriza por estar formado por personal administrativo y operario, quienes representan el 34% del total de la plantilla, titulados medios, con el 23%, mandos intermedios (22%), y directivos y titulados superiores (21%).

**Cuadro III.2.4.4 Estructura de la plantilla del grupo D, según categoría profesional en 2004.**

Categoría profesional	% s. total
Directivos y titulados superiores	21
Titulados medios	23
Mandos intermedios	22
Personal administrativo y operario	34
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Sostenibilidad del grupo D.

En lo que se refiere al tipo de contrato, el 96% de los trabajadores del grupo tiene un contrato indefinido, frente al 3,2% restante que presenta un contrato de tipo temporal. En España, el porcentaje de trabajadores con contrato temporal representan el 1,2% sobre el total de contratos. Un porcentaje menor que el registrado en los países latinoamericanos en los que el grupo realiza sus actividades, en los cuales la contratación temporal supone el 5,8% del total de contrataciones realizadas.

**Cuadro III.2.4.5 Porcentaje de contratos indefinidos y temporales del grupo D, según zona geográfica en 2004.**

	<b>Indefinidos</b>	<b>Temporales</b>
España	98,8	1,2
Europa	99,4	0,6
Latinoamérica	94,2	5,8
<b>Total grupo</b>	<b>96,8</b>	<b>3,2</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Sostenibilidad del grupo D.

En el conjunto del grupo D existen un total de 1.178 representantes de los trabajadores, de los cuales 717 se encuentran en España, 240 en Latinoamérica, 127 en Italia y 92 en Francia. El grupo D presenta además unos índices de afiliación sindical del 48% en España, el 69% en Latinoamérica y el 48% en Italia, que se distribuye -según las distintas federaciones sindicales internacionales- de la siguiente forma: Federación Internacional de Sindicatos de la Química, Energía, Minas e Industrias Diversas (ICEM) 55%, Union Network Internacional (UNI) 10%, Internacional de Servicios Públicos (ISP) 9% y otros 26%.

**Cuadro III.2.4.6 Número de representantes sindicales y porcentaje de afiliación sindical del grupo D, según zona geográfica en 2004.**

	<b>Nº de representantes sindicales</b>	<b>% s. total plantilla</b>	<b>% afiliación sindical</b>
España	719	5,4	48
Latinoamérica	240	2,6	69
Europa (Italia y Francia)	219	11,2	74*
<b>Total</b>	<b>1.178</b>	<b>5</b>	<b>57</b>

\* Sólo datos de Italia.

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Sostenibilidad del grupo D.

Por otra parte, los representantes de los trabajadores del grupo C en España han intentado organizar una coordinadora de representación a nivel mundial, en la que participaran los representantes de los trabajadores de los países en los que el grupo C opera, fundamentalmente, Argentina, Colombia, Brasil, Perú y Chile. En el marco de estos países, cuya situación -en términos de las condiciones sociales y laborales- es bastante crítica, la dirección del grupo C ha mostrado una actitud reticente a la intervención de los representantes de los trabajadores en las empresas situadas en tales países.

En este marco, los representantes de los trabajadores de España crearon un comité internacional de empresa, con el objeto de mejorar las condiciones sociolaborales de los trabajadores del grupo, sobre todo en lo que se refiere a la promoción y el respeto de los derechos humanos y sociolaborales básicos. Para ello, con el apoyo de la Federación Internacional de Química, Energía y Minas (ICEM), quien realizaba tareas de coordinación, los representantes de los trabajadores del grupo C impulsaron la firma de un acuerdo, en el que se recogiese el compromiso de la dirección del grupo al respeto de las normas emanadas de la *Organización Internacional del Trabajo* (OIT).

El comité internacional, en el que participaban los representantes de los trabajadores de todos los países en los que el grupo tenía presencia, tuvo una duración de tres años, tras los cuales, debido a problemas de coordinación del comité, no volvió a ser convocado. Tras este intento, los representantes de los trabajadores de España afirman que van a intentar relanzar un nuevo comité a nivel internacional, pero sin la coordinación de la federación internacional del sector.

En cuanto al marco de negociación, el convenio colectivo de referencia del grupo D es el *II Convenio Colectivo Marco del grupo D*, que tiene una vigencia hasta el año 2007 y por el cual se regulan las condiciones laborales de los trabajadores de las 20 empresas que conforman el grupo D en España, lo que suponen un total de 13.176 trabajadores.

Además de este acuerdo marco, la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores han alcanzado otros acuerdos, entre los que destacan los acuerdos de garantías suscritos a partir del año 1999, por los que se establece que, en el proceso de constitución del grupo, la dirección de la empresa se compromete a garantizar –hasta el 2008- la estabilidad del empleo y las condiciones de trabajo de los trabajadores de las diversas empresas que pasan a formar parte del grupo. Del mismo modo, y bajo otros acuerdos de garantías, la dirección del grupo se compromete asimismo a garantizar la estabilidad del empleo de aquellos trabajadores que trabajen en empresas que han formado parte del grupo y ha sido vendidas por éste. En la actualidad, los representantes de los trabajadores y la dirección del grupo se encuentran negociando un acuerdo sobre las nuevas incorporaciones al grupo, así como un acuerdo en relación a las empresas subcontratadas por el grupo.

Por último, al nivel de cada una de las empresas que se integran dentro de la estructura del grupo, también existen diversos convenios colectivos de empresa, que en conjunto suponen un total de 49 convenios colectivos.

#### **Cuadro III.2.4.7 Recientes acuerdos alcanzados en el grupo D en España.**

<b>Año</b>	<b>Acuerdo</b>
2004	II Convenio Marco del <i>grupo D</i>
2003	Acuerdo de regulación de entradas/salidas de personal en brigadas de red en Andalucía y Extremadura
2003	Acuerdo sobre ordenación horaria aplicable en la nueva sede social del <i>grupo D</i> en Madrid
2002	Segundo acuerdo complementario sobre los procesos de reordenación societaria y reorganización empresarial del <i>grupo D</i>
2000	I Convenio Marco del <i>grupo D</i>
1999	Acuerdo sobre los procesos de reordenación societaria y reorganización empresarial del <i>grupo D</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información aportada por los representantes de los trabajadores del grupo



## **2. La incorporación de la responsabilidad social corporativa en la empresa.**

En este apartado se describe y analiza el modelo de responsabilidad social desarrollado por el grupo D, considerando la política de responsabilidad social del grupo, así como los procedimientos y mecanismos a través de los cuales el grupo ha incorporado la responsabilidad social en su gestión interna, con especial interés en aspectos tales como la creación de un departamento específico, las áreas de actuación de referencia, la información proporcionada en esta materia o la certificación y seguimiento de las iniciativas adoptadas.

### **2.1 Política de responsabilidad social de la empresa.**

El grupo D comienza a formular su política de responsabilidad social en los años 2001 y 2002, en los que el grupo publica su primera “Informe de sostenibilidad” (2001), se adhiere como miembro al Pacto Mundial de Naciones Unidas y entra a formar parte de los principales índices bursátiles de responsabilidad social (2002).

Entre las principales motivaciones esgrimidas por parte de la dirección del grupo D para la incorporación de criterios de responsabilidad social en su gestión interna, se señala que, en referencia a otras empresas multinacionales que estaban iniciando asimismo la adopción de políticas de responsabilidad social, el grupo D buscaba en la responsabilidad social nuevos criterios empresariales que le permitiera conseguir una mayor diferenciación frente al resto de empresas del sector energético, y más concretamente, en la adopción de iniciativas centradas en el desarrollo económico y social de las comunidades en las que opera. En este sentido, la dirección del grupo D remarca que, con la incorporación de la responsabilidad social en la gestión interna del grupo, se da continuidad a las actuaciones que, como empresa pública, venía realizando con anterioridad en el conjunto de regiones en las que realizaba sus actividades.

La política de responsabilidad social del grupo D, cuyo marco de referencia son los diez principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, se basa en la consideración de que el objetivo del grupo es “suministrar a nuestros clientes un servicios de calidad de forma responsable y eficiente, proporcionando rentabilidad a nuestros accionistas, fomentando la capacitación profesional de los empleados, acompañando al desarrollo de los entornos sociales en los que operamos y utilizando de manera sostenible los recursos naturales necesarios para nuestra actividad”<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Memoria de Sostenibilidad del grupo D.

**Cuadro III.2.4.8 Compromisos asumidos por grupo D con los grupos de interés.**

<b>Con los clientes</b>	Es nuestra responsabilidad ser cada día más eficientes, conociendo mejor a nuestros clientes con el fin de ofrecer soluciones sólidas y adaptadas a sus necesidades (...) Por ello, asumimos el compromiso de que los servicios que prestamos tengan un elevado nivel de calidad, seguridad y fiabilidad.
<b>Con los accionistas</b>	Estamos firmemente comprometidos con el objetivo de incrementar el valor de la empresa y proporcionar rentabilidad a nuestros accionistas en el marco de relaciones basadas en principios de lealtad y transparencia.
<b>Con los empleados</b>	El <i>grupo D</i> se compromete a velar por la igualdad de oportunidades entre sus empleados, a que desarrollen su talento y su itinerario profesional sin discriminaciones, en particular por razones de raza, género, tendencia política o religiosa, a que sus ocupaciones sean seguras y saludables, y a promover la conciliación de la vida laboral y familiar.
<b>Con todos los grupos de interés</b>	La honestidad y la integridad son valores esenciales de nuestra empresa que deben guiar nuestro comportamiento, que está orientado a generar relaciones basadas en el diálogo y la confianza mutua con nuestros clientes, accionistas, trabajadores, proveedores, contratistas, Administraciones Públicas, y otras partes interesadas.
<b>Con el entorno</b>	Identificamos, evaluamos y gestionamos los efectos medioambientales derivados de nuestras actividades y nos esforzamos en minimizarlos, especialmente por lo que se refiere al uso de energías primarias, en el marco del compromiso de garantizar al máximo la seguridad y la calidad de nuestros servicios y su contribución a la competitividad de la industria y al bienestar de la sociedad.
<b>Con la eficiencia</b>	Procuramos utilizar las tecnologías más limpias y eficientes disponibles y orientamos nuestra capacidad de investigación e innovación tecnológica a la reducción de estos efectos a escala local y global y a la obtención de mejoras en ahorro energético.
<b>Con las sociedades</b>	Cumplimos nuestro objeto social contribuyendo al desarrollo social, económico y cultural de los entornos, y partiendo siempre de la base del respeto a sus valores culturales. Este comportamiento tiene como base la identificación de nuestra empresa con los derechos humanos y con los valores democráticos como fundamento esencial del progreso de las sociedades.

Fuente: Datos recogidos en la Memoria de Sostenibilidad grupo D (2004).

Estos compromisos asumidos por el grupo en materia de responsabilidad social empresarial se concretan en un plan estratégico, denominado “Plan Estratégico de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible”, que se implanta en los distintos países en los que opera el grupo, en diferentes programas y acciones, y en distinto grado de aplicación. En este sentido, la materialización de los compromisos asumidos en actuaciones concretas se desarrolla a través de un “Plan de Acción Anual en Desarrollo Sostenible”, que se realiza anualmente con el objetivo de coordinar las iniciativas de las diferentes áreas del grupo, mediante “Planes de acción anuales” para cada una de las

unidades de negocio, así como objetivos individuales a los empleados de las empresas que integran el grupo D.

Este conjunto de planes y actuaciones que el grupo D adopta en materia de responsabilidad social se aplican siguiendo los principios corporativos siguientes<sup>51</sup>:

- *Principios de orientación al cliente:*
  - Proporcionar un servicio de calidad que asegure el suministro
  - Desarrollar su capacidad de producción en línea con el crecimiento de sus mercado
  - Utilizar tecnologías competitivas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos medioambientales y a un equilibrado nivel de eficiencia de sus sistemas
  - Facilitar la sustitución de energías más contaminantes por energía eléctrica
- *Políticas en relación a los empleados:*
  - Desarrollo de las personas de la empresa siguiendo un comportamiento basado en la no discriminación por razones de sexo, edad, credo o condición social
- *Principios de gobierno corporativo:*
  - Transparencia informativa
  - Respeto a los derechos del accionista
  - Deber de diligencia y lealtad de los consejeros y el establecimiento de un régimen de funcionamiento de los órganos sociales que, con respeto a la legalidad, promueva la participación de los accionistas en la toma de decisiones
- *Política medioambiental:*
  - Integrar la gestión medioambiental y el concepto de desarrollo sostenible en la estrategia corporativa de la compañía
  - Utilizar racionalmente los recursos y minimizar los impactos ambientales
  - mantener en todos sus centro un control permanente de la legislación vigente
  - Conservar el entorno natural de sus instalaciones
  - aplicar en sus instalaciones las tecnologías más limpias y eficientes disponibles
  - Promover la sensibilización y concienciación respecto a la protección ambiental
  - Requerir a sus contratistas y proveedores la implantación de políticas medioambientales basadas en estos mismos principios
  - Fomentar entre sus clientes, y en la sociedad en general, el ahorro energético y el uso racional equilibrado de las diversas fuentes de energía
- *Principios de actuación social:*
  - La acción social debe apoyarse y ser un complemento añadido de su concepción del suministro eléctrico como servicio público. Las actuaciones que se realicen en el terreno de la acción social se encuentran vinculadas a las actividades del grupo
  - Atención a las necesidades sociales de entornos y colectivos que no pueden ser atendidas por otras instituciones

---

<sup>51</sup> No se incluyen los principios de la política global de riesgos del grupo D.

- Realización de las acciones en estrecha colaboración con los representantes sociales de los entornos o colectivos que se beneficien de ellas
- Colaboración en proyectos singulares cuando sea requerido por los representantes institucionales de los países en los que opera
- Dar cuenta de la acción social de forma transparente y sistemática

Por último, en relación a las iniciativas internacionales, como se ha mencionado anteriormente, el grupo D forma parte del grupo de empresas adheridas al Pacto Mundial de Naciones Unidas, por el cual se compromete a asumir compromisos en materia de derechos humanos y sociolaborales, respeto al medioambiente y lucha contra la corrupción. En este ámbito, el grupo D ha informado a sus empleados, proveedores y subcontratas a través de un folleto de información, sobre la adhesión del grupo al pacto y la implantación de sus principios en la gestión empresarial del grupo, instando a proveedores y subcontratas al cumplimiento de los compromisos recogidos en éste. Asimismo, el grupo D “ha promovido que todas las empresas participadas en Latinoamérica suscriban los principios del Pacto Mundial de forma individual, siguiendo los criterios del *grupo D* como empresa matriz, y formen parte de las plataformas nacionales de coordinación de sus respectivos países”<sup>52</sup>.

En este marco, la dirección del grupo D considera que la responsabilidad social ha de ser un elemento al que tienen que adherirse las empresas de forma voluntaria, entendiéndolo, por tanto, que su regulación por parte de las administraciones públicas reduciría la capacidad de innovación de las empresas y las ventajas competitivas en esta materia. No obstante, también se estima necesario el establecimiento de algún tipo de guía o metodología común a todas aquellas empresas que decidan adoptar iniciativas en materia de responsabilidad social, con el objeto de que los resultados obtenidos entre las distintas empresas sean cuantificables y comparables entre sí.

## 2.2 La integración de la responsabilidad social en la gestión de la empresa.

Para analizar cómo ha incorporado el grupo D los criterios de responsabilidad social en su gestión interna es conveniente –como se viene mencionando– atender a variables tales como la creación de un área o departamento específico en materia de responsabilidad social, el proceso de identificación de los grupos o partes interesadas y su inclusión en la estrategia de responsabilidad social de la empresa, los mecanismos de información establecidos en esta materia, así como los instrumentos de evaluación y seguimiento de las iniciativas desarrolladas..

(a) En este sentido, en lo que se refiere a la estructura forma, el grupo D ha creado, en un primer nivel, un “Comité de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible” cuya función principal es la de “velar por la consideración de la estrategia de sostenibilidad en el proceso de toma de decisiones empresariales, aprobando planes, programas y acciones de sostenibilidad y realizando el seguimiento del ‘Plan Estratégico de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible’”<sup>53</sup>. Este organismo se encuentra integrado por las direcciones de las diferentes áreas del grupo y es presidido por el consejero delegado del mismo.

<sup>52</sup> Informe de Sostenibilidad del grupo D, 2004.

<sup>53</sup> Informe de Sostenibilidad del grupo D, 2004.

En un segundo nivel, el grupo D ha creado un “Grupo de Trabajo de Desarrollo Sostenible”, que se encarga del diseño de las iniciativas de responsabilidad social del grupo – encuadradas dentro del Plan de Acción anual-, que se someten al dictamen del Comité de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. Este grupo de trabajo está formado por las direcciones económica-financiera, dirección corporativa de estrategia, de comunicación, de recursos humanos, presidencia, secretaría general, grupo D Internacional, grupo D Red, dirección de marketing, de tecnología e innovación, dirección de relaciones con los inversores y dirección de medio ambiente y desarrollo sostenible.

En un tercer nivel, el grupo D ha creado una “Dirección de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible” cuya función principal es la de definir y coordinar la Política de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible del grupo, estableciendo los principios corporativos y las estrategias en materia de responsabilidad social para todas las empresas y negocios del grupo D. Entre otras funciones, esta dirección también se encarga de coordinar las inversiones de carácter medioambiental, el desarrollo de los planes ambientales, la definición de normas y procedimientos corporativos y la verificación de su cumplimiento. Además, la dirección de medio ambiente y desarrollo sostenible es responsable de la recopilación interna de los resultados obtenidos por el grupo en materia de responsabilidad social y del desarrollo de sistemas de gestión y de contabilización de la información ambiental y de responsabilidad social.

Atendiendo a las distintas áreas de negocio del grupo, la Dirección de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible se articula en tres subdirecciones: Subdirección de Medio Ambiente Generación y Minería, Subdirección de Medioambiente Distribución y Desarrollo Sostenible y la Subdirección de Desarrollo Medioambiental.

Adicionalmente, complementando la distribución de funciones en materia de responsabilidad social, el grupo D ha establecido distintos coordinadores, dependientes de las diferentes unidades de producción y zonas de distribución, los cuales se encargan de coordinar la implantación de las estrategias de responsabilidad social en cada una de las áreas de negocio del grupo.

En un último nivel, el grupo D ha incluido criterios de responsabilidad social en los objetivos individuales de los empleados que trabajan en cada una de las empresas del grupo, aunque bien es cierto que el porcentaje de trabajadores con estos criterios sólo alcanza el 10% de la plantilla total del grupo.

(b) En segundo lugar, en relación a la identificación de los grupos de interés, el grupo D se caracteriza por definir como partes interesadas en su política de responsabilidad social a accionistas e inversores, clientes, proveedores y subcontratas, trabajadores y sus representantes, administraciones públicas y a organizaciones sociales y medioambientales.

Sin embargo, respecto a la inclusión de estos grupos de interés en la política de responsabilidad del grupo, cabe resaltar que, en el caso del grupo D no ha existido ningún tipo de participación de los grupos de interés identificados, con carácter previo a la definición de la estrategia de responsabilidad social del grupo. Por el contrario, y una vez publicada la memoria de responsabilidad social, el grupo D solicita -a través de diversos canales de participación- las posibles sugerencias y propuestas de las distintas

partes interesadas. Entre los principales canales de participación establecidos destacan, entre otros, encuestas (para accionistas, clientes y trabajadores), buzones de atención (para clientes, trabajadores y organizaciones sociales), oficinas de atención (clientes, accionistas), así como diversas reuniones, jornadas o encuentros (véase cuadro III.3.4.9).

**Cuadro III.2.4.9 Canales de información y participación del grupo D, según grupo de interés, 2004.**

Grupo de interés	Canales generales de información	Canales selectivos de información	Canales de participación
Accionistas e inversores	Informe Anual Página web	Revistas Informes Boletines Notas de prensa	Dirección de Relación con Inversores- Oficina del Accionista Cuestionarios Jornadas de debate, reuniones, videoconferencias Líneas directas de atención: teléfono, e-mail
Clientes	Informe Anual Página web	Boletín electrónico Revistas	Red de oficinas comerciales y puntos de servicio Buzón de consultas de página web Líneas directas de atención: e-mail Encuestas de satisfacción Defensor del cliente
Proveedores y contratistas	Informe Anual Página web	Opciones	Centro del grupo D de atención a terceros Líneas directas de atención: teléfono, e-mail Charlas, jornadas, encuestas
Trabajadores y sus representantes	Informe Anual Página web	Internet Revistas	Buzón de domiciliación Encuestas de clima laboral Dialogo sindical Ciclo de charlas y programas de participación Desayunos de trabajo con el Consejero Delegado
Administraciones Públicas	Informe Anual Página web	Informes con análisis de impacto ambiental	Comités territoriales Asociaciones empresariales Subdirección de estrategia, regulación, medioambiente y desarrollo sostenible Responsable de relaciones institucionales
Organizaciones sociales y medioambientales	Informe Anual Página web	Boletín electrónico	Buzón verde Dirección de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible

Fuente: Informe de Sostenibilidad del grupo D, 2004.

(c) En tercer lugar, en lo que se refiere a las áreas de actuación, las iniciativas de responsabilidad social del grupo D se estructuran en los siguientes programas y áreas de actuación:

- Programas de mejora de la calidad del servicio a los clientes (Plan director de calidad y Plan de excelencia en la atención comercial);
- Programas de creación de valor para los accionistas e inversores del grupo;
- Actuaciones en el ámbito laboral, en materia de fomento de la calidad del empleo, gestión y adaptación al cambio e iniciativas en materia de subcontratación;
- Proyectos de protección del medio ambiente (medidas en relación al cambio climático, a la generación y gestión de residuos, vertidos y emisiones y estudios de impacto ambiental);
- Programas de mejora de la eficiencia de recursos y de desarrollo de nuevas tecnologías energéticas;
- Proyectos destinados a mejorar la situación de las comunidades locales, como por ejemplo, proyectos relacionados con el área de negocio de la energía, proyectos culturales y de mecenazgo y proyectos de acción social y cultural de interés local y en entornos desfavorecidos.

(d) En cuarto lugar, en relación al ámbito de actuación, el grupo D dirige sus actuaciones de responsabilidad social a la empresa matriz y a las empresas que forman parte del grupo. En este sentido, la dirección del grupo D señala que el objetivo estratégico del grupo en materia de responsabilidad social es el de mantener un estándar en la aplicación de las iniciativas desarrolladas en todas y cada una de las empresas que forman parte del grupo y que se encuentran ubicadas en distintos países de Europa y Latinoamérica. Además, en un segundo nivel y dependiendo de las iniciativas adoptadas, el grupo D amplía su ámbito de actuación a proveedores y subcontratas. Este es el caso del establecimiento de requisitos exigidos a proveedores y subcontratistas en materia de prevención de riesgos laborales o la realización de encuentros y reuniones de sensibilización en materia de seguridad y salud en el trabajo por parte de las empresas del grupo situadas en Chile y Perú.

(e) En quinto lugar, en referencia a la información proporcionada la empresa, el grupo D publica anualmente un “Informe de Sostenibilidad” en la que se recoge la política y estrategia del grupo en responsabilidad social, así como los principales resultados obtenidos durante el periodo de referencia y los objetivos marcados por el grupo para periodo siguiente.

Este “Informe de Sostenibilidad” del grupo D -que es elaborado por parte de la Dirección de Medioambiente y Desarrollo Sostenible-, se basa en la información proporcionada por cada una de las áreas inaplicadas y se realiza tomando como referencia la guía del *Global Reporting Initiative* (GRI), cumpliendo con aquellos requisitos necesarios para que la memoria sea elaborada en grado de conformidad con sus directrices.

Para la elaboración del informe y la identificación de los temas de relevantes para cada uno de los grupos de interés, el grupo D ha tenido en cuenta los siguientes elementos:

- La información recibida a través de sus canales de información,
- La normativa emergente y temas de responsabilidad social con mayor repercusión en el sector de electricidad y gas,

- Las principales guías e iniciativas internacionales en materia de elaboración de informes no financieros, así como la valoración de los mismos por parte de diversos organismos,
- Los elementos relevantes considerados en los índices bursátiles de sostenibilidad.

(f) Por último, en relación a la evaluación y seguimiento de las iniciativas de responsabilidad social adoptadas, los organismos encargados de tal función son los coordinadores, áreas de negocio y subdirecciones de medioambiente y desarrollo sostenible, incluidas en la estructura interna del grupo, quienes realizan el seguimiento de las diversas actuaciones y trasladan la información a la Dirección de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible del grupo D.

Por otra parte, en lo que se refiere a la certificación de la información aportada, el grupo D incluye en su memoria de responsabilidad social un “Informe verificación externa” realizado por una auditora externa, quien ha seguido los siguientes procedimientos:

- Entrevistas a empleados y directivos para conocer los procesos de consulta a grupos de interés *del grupo D* y la identificación de temas relevantes y materiales y para recopilar documentación necesaria en la verificación.
- Comprobación de los datos sociales y ambientales.
- Muestreo de datos y comprobación de los niveles de agregación de los mismos.
- Contraste de la información económico-financiera incluida en este informe [memoria de sostenibilidad] con los datos presentados en el informe anual del *grupo D*.
- Revisión de la información mediante pruebas documentales y soportes informáticos.
- Comprobación de la adecuada aplicación de la Guía de Elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative 2002.

### ***3. La dimensión laboral de la responsabilidad social empresarial.***

Presentadas las principales características de la política de responsabilidad social del grupo y su integración en la gestión del mismo, a continuación se describen las motivaciones empresariales específicas del ámbito laboral, así como las distintas iniciativas de responsabilidad social desarrolladas por el grupo en este ámbito, examinando la participación de los grupos de interés en el diseño, implantación y evaluación de las iniciativas adoptadas. Para ello se ha tomado como referencia el contenido del convenio colectivo marco del grupo en cada una de las áreas de actuación, la información presentada por el grupo en su informe de responsabilidad social, así como la información aportada por los representantes de los trabajadores.

Asimismo, con el fin de valorar el impacto de las iniciativas de responsabilidad social desarrolladas por el grupo en el ámbito laboral se analiza también el marco de relaciones laborales del grupo y su vinculación con la responsabilidad social, así como la perspectiva internacional de la política laboral del grupo.



### 3.1 Motivaciones empresariales en el ámbito laboral.

En el ámbito laboral, con la adopción de iniciativas en materia de responsabilidad social la dirección del grupo D pretende cumplir sus compromisos establecidos con los trabajadores –a los que considera “uno de sus principales activos”<sup>54</sup>-, persiguiendo el objetivo de “atender sus necesidades, facilitar su desarrollo personal y profesional, reforzar su capacitación, proteger su salud, mejorar las condiciones de trabajo y establecer sistemas de evaluación y retribución justos e incentivados”<sup>55</sup>. En este sentido, los valores corporativos que dirigen las iniciativas del grupo en este ámbito se basan en el compromiso, por parte de la dirección del grupo, de “asegurar oportunidades de desarrollo, basadas en el mérito y en la aportación profesional, a todas las personas que trabajan en ella, y fomentar su participación”<sup>56</sup>.

### 3.2 Participación de los grupos de interés.

Las iniciativas de responsabilidad social del grupo D se caracterizan por el hecho de haber sido diseñadas, implantadas y evaluadas de forma unilateral por parte de la dirección del grupo D, no existiendo ningún tipo de comunicación o participación formal entre la dirección del grupo y los grupos de interés o partes interesadas.

En este sentido, pese a adoptar iniciativas de responsabilidad social en el ámbito laboral, íntimamente ligadas a la organización y las condiciones de trabajo de los empleados del grupo, la dirección del grupo D no ha considerado necesaria la participación de los representantes de los trabajadores en aquellas actuaciones no sujetas al diálogo que regularmente mantienen la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores. Es por ello por lo que, la estrategia de la dirección del grupo D en la implantación de iniciativas de responsabilidad social pase primero por la definición de los objetivos, la implantación de las iniciativas y su posterior evaluación, para seguidamente, una vez establecido la estructura de responsabilidad social en el grupo, comenzar -si las partes lo consideran pertinente- el diálogo con los representantes de los trabajadores del grupo con respecto a las iniciativas de responsabilidad social ya desarrolladas.

Con respecto al resto de grupos de interés o partes interesadas, cabe resaltar que la dirección del grupo D mantiene una relación informal (no estructurada en ningún tipo de organismo dedicado a tal función) con diversas organizaciones no gubernamentales, así como con distintas fundaciones, con las que lleva a cabo numerosas actuaciones en el campo de la acción social del grupo, (véase anexo del presente capítulo, cuadro III.2.4.12).

Por último, en lo que se refiere a la información proporcionada a los empleados, el grupo D ha realizado una labor formativa en materia de responsabilidad social, a través de la publicación y distribución entre sus empleados de los *7 Compromisos por un Desarrollo Sostenible del grupo D*, el *Plan Estratégico de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible 2003-2007 del grupo D*, así como información relativa a la adhesión del grupo al Pacto Mundial de Naciones Unidas. En este ámbito, el grupo D -a través de su consejero delegado- ha realizado asimismo un envío de cartas dirigidas a

<sup>54</sup> Informe de sostenibilidad del grupo D, 2004.

<sup>55</sup> *Ibíd.*

<sup>56</sup> *Ibíd.*

todos sus empleados informando sobre las distintas actuaciones adoptadas por el grupo en materia de responsabilidad social empresarial.

### 3.3 Iniciativas en el ámbito laboral.

Las iniciativas de responsabilidad social que el grupo D adopta en el ámbito laboral –encuadradas dentro del *Plan Estratégico de Recursos Humanos del grupo D*– pueden agruparse en dos grupos diferenciados: por una parte, iniciativas que presentan un carácter tradicional, como por ejemplo aquellas destinadas a fomentar la calidad en el empleo; y por otra parte, iniciativas que incorporan un carácter novedoso con respecto al resto de iniciativas, como son aquellas iniciativas desarrolladas en materia de subcontratación y de gestión y adaptación al cambio.

Así, dentro del primer grupo de iniciativas, el grupo D presenta las siguientes:

#### *(A) Fomento de la calidad en el empleo.*

En el ámbito del fomento de la calidad en el empleo, el grupo D adopta iniciativas en las áreas de formación profesional y la promoción interna de los trabajadores, la seguridad y salud en el trabajo, la mejora de la información y comunicación en la empresa y la inserción laboral de grupos desfavorecidos.

#### *Formación profesional de los trabajadores.*

Dentro de la formación profesional de los trabajadores, el grupo D desarrolla varios programas de formación, entre los que destacan programas destinados a la formación de directivos (*Programa Desarrollo Directivo*); programas de formación en materia de gestión, realizados vía e-learning (*Programa de Gestión de Proyectos y Ciclo de Gestores de Personas II*); programas en materia de prevención de riesgos laborales dirigidos a directivos y mandos intermedios (*Plan de Concienciación de Prevención de Riesgos Laborales*); acciones de formación destinadas a los trabajadores del área comercial del grupo (*Plan de Capacitación Técnica para comerciales*); programas en materia de atención al cliente (*Programa de Excelencia de Atención al Cliente*); programas de liderazgo y trabajo en equipo (*Programa de gestión del cambio*); y programas de formación específica para mandos intermedios (*Programa para mandos, Italia*).

El total de horas impartidas en el conjunto de programas de formación del grupo D asciende a 1.7179.789 horas de formación durante el año 2004, de las cuales la mayor parte fueron realizadas en las empresas del grupo situadas en Latinoamérica, que recogieron el 56% del total de horas impartidas.

Atendiendo a las distintas áreas temáticas, las acciones de formación del grupo D durante el año 2004 se centraron en el área de *Prevención y Salud* (21%), el área *Gerencial y de Recursos Humanos* (20%) y el área *Técnica de Producción* (16%), frente a otras áreas como *Calidad y Medioambiente*, en la que tan sólo se impartieron un 3,7% de las horas totales de formación.

Según distintas zonas geográficas en las que el grupo está presente, en España la formación profesional del grupo D se ha enfocado principalmente a las áreas de *Técnica*

de Producción y Prevención y Salud, que reciben el 48% de las horas totales de formación, mientras que en los países de Latinoamérica las acciones de formación del grupo se dirigen hacia las áreas de Gerencial y de Recursos Humanos y Prevención y Salud, con el 44% del total de horas de formación. En ambas regiones, la formación profesional en materia de Prevención y Salud tiene un peso relevante con respecto al total de horas de formación impartidas, alcanzando en ambos casos más del 20% de horas sobre el total. Por último, en el caso de las empresas del grupo situadas en Italia, la formación de estos centros de trabajo se centra en el área Técnica de Producción, con el 58% del total de horas impartidas.

**Cuadro III.2.4.10 Horas de formación continua en el grupo D, según área temática y ubicación geográfica, 2004.**

Áreas temáticas	España	%	Latinoamérica	%	Italia	%	Totales	%
Calidad y Medio Ambiente	13.074	2,8	27.759	4,1	3.213	9,0	44.046	3,7
Comercial y Marketing	29.562	6,2	57.808	8,6	-	0,0	87.370	7,4
Técnica-Distribución	50.694	10,7	74.403	11,1	-	0,0	125.097	10,6
Económico-Financiera	15.559	3,3	25.226	3,8	-	0,0	40.785	3,5
Gerencial y Recursos Humanos	79.080	16,7	159.585	23,8	1.834	5,2	240.499	20,4
Idiomas	19.905	4,2	32.991	4,9	2.196	6,2	55.092	4,7
Informática	20.632	4,3	49.064	7,3	-	0,0	69.696	5,9
Otras técnicas	15.103	3,2	60.686	9,1	-	0,0	75.789	6,4
Técnica-Producción	125.641	26,5	44.833	6,7	20.800	58,5	191.274	16,2
Prevención y Salud	105.561	22,2	137.084	20,5	7.496	21,1	250.141	21,2
<b>TOTAL</b>	<b>474.811</b>	<b>40,2</b>	<b>669.439</b>	<b>56,7</b>	<b>35.539</b>	<b>3,0</b>	<b>1.179.789</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Informe de Sostenibilidad del grupo D.

#### *Desarrollo profesional y promoción interna*

En el ámbito de la promoción interna y el desarrollo profesional de los trabajadores, las principales iniciativas implantadas por el grupo D en este campo hacen referencia a dos áreas de actuación concretas: por una parte, el grupo ha elaborado un conjunto de programas destinados a articular la incorporación de trabajadores al grupo y la selección de directivos, y por otra parte, el grupo ha diseñado diversos sistemas de evaluación y competencias de los trabajadores.

En este sentido, los principales resultados de los programas de promoción interna y nuevas contrataciones son los siguientes:

- Dentro del denominado *Plan de Renovación*, en el año 2004 el grupo D ha seleccionado, para los puestos vacantes en el grupo, a un total de 1.486 personas, de las cuales 583 procedían de la propia estructura interna del grupo y 903 eran de nueva contratación.
- A través del *Plan de Becarios*, el grupo D ha seleccionado a 102 titulados de grado medio o superior, para la realización de prácticas en el grupo, dentro de los convenios de colaboración que el grupo tiene suscritos con diversas universidades y fundaciones.

- El *Plan de Acogida* del grupo, destinado a facilitar la incorporación y adaptación de los nuevos trabajadores al grupo, ha registrado un total de 223 participantes, los cuales reciben, entre otras, acciones de formación, sistemas de evaluación y herramientas de información, durante su primer año en el grupo.
- Dentro del ámbito de la *Selección de directivos*, el grupo D -en España y Portugal- ha contratado de forma externa a 2 directivos, ha registrado 15 promociones internas (de trabajadores que no eran directivos) y 12 promociones dentro del equipo directivo. En Latinoamérica, las incorporaciones externas ascienden a 6 directivos, 12 de promoción interna y 16 dentro del equipo directivo.

Además de estos programas, el grupo D presenta otro tipo de iniciativas que hacen referencia a la evaluación y la gestión de las competencias profesionales de sus trabajadores. En este sentido, el grupo D ha venido aplicando, desde el año 2002, un *Sistema de Gestión por Competencias*, mediante el cual se pretende “identificar la adecuación de las personas al puesto de trabajo que desempeñan, así como evaluar diferentes alternativas para el desarrollo de las personas e itinerarios formativos”<sup>57</sup>. En esta línea, el grupo D también ha establecido un sistema de evaluación, denominado *Identificación del Potencial de Desarrollo*, así como diversos sistemas de gestión por objetivos, dirigidos, preferentemente, al área comercial del grupo. Adicionalmente, en el ámbito de las empresas situadas en Latinoamérica, el grupo D ha implantado un programa específico de gestión de la información de recursos humanos, con el que se pretende homogenizar los procesos de la empresa matriz y de las empresas del grupo.

#### *Seguridad y salud en el trabajo.*

En materia de seguridad y salud en el trabajo, el grupo D ha desarrollado un *Plan Estratégico de Prevención de Riesgos Laborales*, con vigencia hasta el año 2009, cuyos principales objetivos son el refuerzo de la cultura preventiva del grupo, la disminución de los índices de accidentes y del absentismo y la adecuación de las actuaciones y objetivos en materia de prevención de riesgos laborales al marco de la estrategia de responsabilidad social del grupo.

Este *Plan Estratégico de Prevención de Riesgos Laborales* del grupo D se desarrolla a través de las siguientes líneas de actuación:

- Acciones orientadas a la reducción de la siniestralidad
- Acciones orientadas a la reducción del absentismo
- Reforzamiento de la concienciación preventiva
- Reforzamiento del principio de calidad
- Coordinación de contratistas
- Potenciación de la comunicación sobre temas preventivos.

El grupo D cuenta además con un *Plan de Optimización de la Actividad Preventiva*, encuadrado dentro del Plan General del Prevención del grupo D, que es realizado a través del Servicio de Prevención Mancomunado del grupo y en el que se incluyen planes de concienciación en materia de prevención, planes de control de

---

<sup>57</sup> Informe de Sostenibilidad del grupo D, 2004.

empresas contratistas, planes de implantación del sistema de gestión de prevención de riesgos laborales, planes de formación y planes de seguimiento (auditorias).

Por último, en el ámbito de las empresas del grupo situadas en Latinoamérica, el grupo D ha realizado diversas actuaciones encaminadas a implantar y certificar sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001, a partir de los cuales las empresas se comprometen a eliminar y minimizar los riesgos a los que puedan estar expuestos los trabajadores de dichas empresas y otras partes interesadas en el desarrollo de sus actividades.

#### *Comunicación interna.*

En lo que se refiere a las iniciativas de mejora de la información y comunicación en la empresa, el grupo D ha realizado en el año 2004 una Encuesta de Clima Laboral, con la que pretende “conocer las opiniones de las personas que trabajan en la compañía acerca de los aspectos del funcionamiento interno de la misma con los que se sienten más satisfechos y en cuáles es necesario actuar para conseguir mejoras significativas”<sup>58</sup>. La encuesta -a la que respondieron un total de 16.199 trabajadores del conjunto de empresas del grupo- presenta los siguientes resultados:

- El índice de satisfacción se sitúa en el 48% en España, el 73% en Latinoamérica y el 60% en Italia.
- “El 73% de la plantilla se encuentra orgullosa de trabajar en la compañía y el 65% siente que trabaja en una firma multinacional.
- El 80% de las personas que trabajan tienen claras sus responsabilidades y sus funciones encomendadas; se percibe que el nivel de autonomía es el adecuado para realizar el trabajo.
- El 70% considera que sus jefes tienen una actitud de respeto personal y profesional hacia las personas de su equipo.
- Mas del 70% considera que el *grupo D* es competitivo con respecto a otras empresas del sector”<sup>59</sup>.

Paralelamente al desarrollo de esta encuesta de clima laboral, el grupo D ha establecido diversos canales de consulta e información, entre los que destacan un portal corporativo (Intranet), diversas revistas corporativas y buzones del empleado, tales como un buzón del medio ambiente (en las sedes de España), buzón de la Dirección Corporativa de Comunicación (España) y buzón de consultas (Chile). En esta línea, el grupo también ha creado un buzón de dinamización, dedicado a la presentación de solicitudes por parte de los trabajadores para los posibles puestos vacantes que surjan en el grupo.

#### *Conciliación de la vida laboral y familiar.*

En el campo de la conciliación de la vida laboral y familiar, las iniciativas que el grupo D ha comenzado a realizar en este campo en el año 2004 se han centrado en la realización de un estudio interno de los centros de trabajo de España y Portugal para “conocer con exactitud cómo la cultura organizativa y el modelo de gestión apoyan o

---

<sup>58</sup> Informe de Sostenibilidad del grupo D, 2004.

<sup>59</sup> *Ibíd.*

dificultan ese objetivo [la conciliación de la vida laboral y familiar]”<sup>60</sup>. El estudio se basó en entrevistas a empleados y directivos representativos de los centros de trabajo del grupo D en España, incorporando tanto a hombres como a mujeres de distintos niveles de responsabilidad.

*Fomento del empleo de grupos desfavorecidos.*

Por último, en materia de fomento del empleo de grupos desfavorecidos, el grupo D tiene suscritos diferentes convenios con distintas fundaciones, entre los que desatacan el convenio suscrito con la Fundación Adecco para la integración laboral de determinados colectivos desfavorecidos, como los parados de larga duración o las mujeres con cargas familiares y el convenio suscrito con la Fundación ONCE -en el marco del Programa Inserta- cuyo objetivo es la cooperación e integración social de las personas con discapacidad.

*(B) Iniciativas en materia de subcontratación.*

En el ámbito de la subcontratación de actividades, el grupo D ha establecido unos requisitos exigibles a sus proveedores y subcontratas en materia de prevención de riesgos laborales y otros aspectos. Para ello ha elaborado una norma operativa interna “cuyo objetivo es garantizar el adecuado cumplimiento de las obligaciones laborales de la compañía derivadas de las contrataciones de obras con aportación de mano de obra”. Esta norma operativa<sup>61</sup>, que alcanza a las empresas sobre las que el grupo ejerce su control, se articula mediante un sistema de control en dos aspectos fundamentales:

- En el cumplimiento de las obligaciones jurídico-laborales por parte del contratista.
- Y en la forma en la que deben canalizarse las relaciones entre la empresa principal y la empresa contratista, con el objeto de que no se produzcan cesiones ilegales de mano de obra.

En este campo, el grupo D ha empezado a aplicar durante el año 2004 un *Plan de Actuación Inmediata*, dirigido a revisar los trabajos realizados por el personal de las subcontratas en materia de prevención de riesgos laborales, a través del Servicio Mancomunado del grupo. Bajo este plan durante el año 2004 se revisaron un total de 12.000 trabajos de diversas empresas subcontratadas.

*(C) Gestión y adaptación al cambio.*

Por último, en lo que se refiere a las iniciativas de gestión y adaptación al cambio, y más concretamente, a aquellas iniciativas relacionadas con procesos de reestructuración empresarial, el grupo D presenta las siguientes actuaciones:

- *Convenios de la Fundación del grupo D con Ayuntamientos españoles*, mediante los cuales se pretende mejorar el desarrollo económico de los municipios y

---

<sup>60</sup> *Ibid.*

<sup>61</sup> Esta norma operativa, aunque se presenta dentro de las iniciativas de responsabilidad social recogidas en el Informe de Sostenibilidad 2003 y 2004 del grupo D, todavía no ha sido implantada por parte de la dirección de grupo D en su gestión interna.

comarcas en las que el grupo posee centrales termoeléctricas, a través de la concesión de recursos para la mejora de infraestructuras.

- *Colaboración al desarrollo de comarcas mineras en España*, en la que, además de cumplir con el actual marco normativo español que regula la minería del carbón y el *Plan de Futuro de la Minería del Carbón*, el grupo D elabora *Programas de reindustrialización de las comarcas mineras españolas*, mediante acuerdos con las Administraciones locales y la concesión de ayudas y subvenciones destinadas a reconvertir el sector, modernizando las actividades y desarrollando infraestructuras dirigidas a promover actividades alternativas a la del sector del carbón. Bajo estos programas, hasta el año 2003 se han realizado un total de 283 proyectos, con una inversión total de 449 millones de euros y con una creación de 2.722 puestos de trabajo.

Como se ha venido mencionando anteriormente, respecto al **ámbito de actuación** de las iniciativas adoptadas en el ámbito laboral, cabe resaltar que el alcance de las iniciativas desarrolladas por el grupo D -en la mayoría de los casos- hacen referencia a la empresa matriz y empresas del grupo (iniciativas en materia de formación profesional, promoción interna y comunicación en la empresa). Sin embargo, también existen iniciativas que amplían el ámbito de actuación a proveedores y subcontratas (iniciativas de subcontratación en materia de seguridad y salud en el trabajo) e iniciativas cuyo ámbito de actuación queda restringido a la empresa matriz, como son las iniciativas en materia de conciliación de la vida laboral y familiar, de fomento del empleo de grupos desfavorecidos y de gestión y adaptación al cambio.

### 3.4 Obstáculos en el desarrollo de iniciativas de responsabilidad social.

En cuanto las dificultades encontradas en el proceso de implantación de los criterios de responsabilidad social en su gestión interna, la dirección del grupo D señala que no se han detectado obstáculos significativos en el desarrollo de las distintas iniciativas de responsabilidad social, salvando las posibles reticencias mostradas por las distintas áreas de negocio de todo grupo empresarial.

Desde el punto de vista de los representantes de los trabajadores se resalta – como se ha mencionado anteriormente- que el principal obstáculo encontrado en el desarrollo de las iniciativas de responsabilidad social es el carácter unilateral de las mismas, en el que -siguiendo con la estrategia del grupo en esta materia- no se considera como elemento sustancial la participación de los representantes de los trabajadores en el diseño, implantación y evaluación de las iniciativas adoptadas.

### **4. Las relaciones laborales y la responsabilidad social en la empresa.**

Dentro del ámbito de la negociación colectiva, la responsabilidad social no se encuentra dentro del conjunto de materias sujetas a la negociación entre la dirección del grupo D y los representantes de los trabajadores.

En este marco, la posición de la dirección del grupo D con respecto al posible diálogo con los representantes de los trabajadores en materia de responsabilidad social pasaría por completar la implantación de su estrategia de responsabilidad social en su gestión interna, es decir, que una vez diseñadas, implantadas y evaluadas las distintas

iniciativas de responsabilidad social, la dirección del grupo comenzaría a dialogar con los representantes de los trabajadores sobre las iniciativas previamente adoptadas. De ahí que, el tratamiento de la responsabilidad social en el grupo D se caracterice por ser realizado unilateralmente por parte de la dirección del grupo, no alcanzando ni siquiera cierto grado de información y consulta a los representantes de los trabajadores.

Por su parte, los representantes de los trabajadores consideran necesaria su participación en las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo, entendiéndolo que sin la existencia de tal participación, a través del control y seguimiento de los compromisos e iniciativas asumidas, la responsabilidad social se percibirá como la publicación de actuaciones no contrastadas y/o verificadas, cuyo fin último sería la mejora de la imagen del grupo en la sociedad.

#### 4.1 Valoración de las iniciativas de RSE de la empresa matriz en el ámbito laboral.

A la hora de examinar el grado de mejora de las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo D con respecto al cumplimiento de la norma legal vigente, se ha decidido tomar como referencia el *II Convenio Marco del grupo D* por el cual se regulan las relaciones laborales del grupo D hasta el año 2007.

En términos generales, las iniciativas de responsabilidad social que el grupo adopta en el ámbito laboral se caracterizan por no mejorar significativamente lo dispuesto en el convenio marco del grupo, salvo ciertas iniciativas que sí mejoran lo dispuesto en el mencionado convenio, como por ejemplo aquellas iniciativas desarrolladas en el área de gestión y adaptación al cambio.

Tomando como referencia las distintas áreas de actuación, en lo que se refiere a la formación profesional de los trabajadores, los representantes de los trabajadores señalan que en la definición de las acciones formativas del Plan General de Formación del grupo D –en la que participan los representantes de los trabajadores a través de la Comisión de Formación del grupo- la dirección del grupo D, además de realizar las diversas propuestas presentadas por los representantes de los trabajadores, desarrolla de forma adicional y fuera del ámbito de negociación aquellas propuestas no incluidas en el plan general de formación, aunque sin la participación de los representantes de los trabajadores.

En materia de seguridad y salud en el trabajo, las iniciativas adoptadas por el grupo D destacan por el hecho de cumplir con lo dispuesto en el convenio, sobre todo en relación a las actuaciones enmarcadas dentro de las actividades propias de los distintos comités de seguridad y salud laboral del grupo. No obstante, los representantes de los trabajadores señalan que en materia de seguridad y salud laboral en el grupo D existen dos problemas relevantes: por una parte, el control de la actividad preventiva en los casos de contratación y/o subcontratación de obras y servicios, y por otra, el incremento de los riesgos psicosociales asociados al trabajo, como por ejemplo, el estrés y el *mobbing*.

En el primer caso, a pesar de presentar una norma específica destinada a garantizar el cumplimiento de las normas legales vigentes en materia de prevención de riesgos laborales en las empresas subcontratadas, los representantes de los trabajadores consideran que la actuación de la empresa en este ámbito no se acoge, en muchas



ocasiones, a lo establecido en el convenio del sector, en el que se recoge el control y supervisión de las acciones preventivas por parte de la empresa principal, (véase cuadro III.2.4.11).

### **Cuadro III.2.4.11 Convenio Colectivo Marco del grupo D 2003-007.**

#### **Art. 88. Coordinación de la actividad preventiva.**

1. En los supuesto de contratación y/o subcontratación de obras y servicios y a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 24 de la LPRL, para el supuesto de desarrollo simultáneo de actividades en un mismo centro o lugar de trabajo, con carácter previo al inicio de los trabajos, deberán celebrarse reuniones conjuntas de coordinación así como cualesquiera otras medidas o actuaciones que se consideren necesarias para una adecuada protección de la seguridad y salud laboral de los trabajadores implicados.
2. A las referidas reuniones, dirigidas por el personal responsable de la empresa principal y de las contratistas, asistirá personal del SPM a efectos de facilitar el asesoramiento y apoyo que se estime necesario.

De la citada reunión se levantará acta en la que deberá figurar como mínimo la siguiente información:

- a) Empresas que van a trabajar en el centro de trabajo.
  - b) Actividad o trabajos que se van a desarrollar.
  - c) Número de trabajadores dedicados a dichas actividades.
  - d) Riesgos específicos asociados a cada actividad y empresa y medidas de protección y prevención necesarias en cada caso.
  - e) Planes, medidas y procedimientos de coordinación que se consideren necesarios.
  - f) Responsable de la coordinación en materia de prevención y riesgos a nivel general de la obra o instalación.
3. Del acta y su contenido se dará traslado, por el técnico del servicio de prevención, a los delegados de prevención o comités de seguridad y salud laboral de la empresa o centro de trabajo afectado que así lo soliciten. Asimismo podrá entregarse una copia de la referida acta a los delegados de prevención o comités de seguridad y salud existentes en la empresa o empresas contratistas, si fuese solicitada por éstas.
  4. Asimismo, y de conformidad con lo previsto en el PC-PRL-11 del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales del *grupo D*, la empresa, exigirá el cumplimiento por aquellas de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y demás normativa en esta materia, a cuyo efecto incluirá en todos los contratos la obligatoriedad de aportación carácter previo al inicio de los trabajos la siguiente documentación:
    - a) Certificado de formación teórico-práctica suficiente para el tipo de actividad a desarrollar.
    - b) Certificado de entrega de equipos de protección individual a los trabajadores, cuando las tareas a desarrollar así lo requieran.
    - c) Certificado de aptitud médica para el trabajo a desarrollar.
    - d) Certificado de haber recibido la información suficiente sobre los riesgos generales y específicos existentes en el centro de trabajo donde vayan a desarrollar su actividad.

Por otra parte, en el caso de los riesgos psicosociales, los representantes de los trabajadores ha puesto de manifiesto la existencia de numerosos casos de estrés y *mobbing* en el área comercial del grupo, que en el caso de los últimos, fueron denunciados y ganados en juicio, siendo reconocidos en grado de enfermedad profesional. A partir de la denuncia de estos casos, los representantes de los trabajadores presionaron a la dirección del grupo para la realización de un estudio de riesgos psicosociales en el grupo D, el cual se encuentra -en la actualidad- en fase de desarrollo.

En lo que se refiere a las iniciativas desarrolladas para mejorar la información y comunicación interna, los representantes de los trabajadores resaltan la reticencia de la dirección del grupo a la participación de éstos en la encuesta de clima laboral, en la que, salvo en el último año, en el que accedió a incluir propuestas de los representantes de los trabajadores, en el resto de ocasiones rechazaba todas las cuestiones planteadas por parte éstos.

En cuanto a las iniciativas destinadas a fomentar la conciliación de la vida laboral y familiar, y más concretamente la realización de un estudio interno sobre la situación del grupo en esta materia, puede mejorar lo establecido en el convenio (art.36 Reducción de jornada y art.37 Excedencia por cuidado de familiares) siempre que sea entendido como mecanismo de detección de necesidades previo a la aplicación de nuevas actuaciones y sea extensible a todas las empresas del grupo, sea cual sea su localización geográfica.

Con respecto a las iniciativas de subcontratación, como se ha mencionado anteriormente, los representantes de los trabajadores dan poca credibilidad a las iniciativas presentadas (norma operativa en prevención de riesgos laborales), debido a que, hasta la fecha, la iniciativa no ha sido implantada en ninguno de los centros de trabajo del grupo, y, en segundo lugar, a que la actual política de seguimiento de la acción preventiva de las empresas subcontratadas por parte de la dirección del grupo ofrece serias dudas, en relación a lo establecido en el convenio marco del grupo.

Por último, en lo que se refiere a las iniciativas de gestión y adaptación al cambio, los representantes de los trabajadores valoran positivamente tales actuaciones, aunque señalan asimismo que se tratan de actuaciones que ofrecen una alta rentabilidad al grupo, en términos de gestión de recursos energéticos y mejora de la imagen del grupo en las zonas en las que opera.

En síntesis, los representantes de los trabajadores de España consideran que -en términos generales- las actuaciones de la dirección del grupo D cumplen lo establecido en el convenio marco del grupo, y que, en el caso de realizar iniciativas que van más allá de lo recogido en el mencionado convenio, éstas se caracterizan por ser iniciativas dirigidas a un grupo de trabajadores concreto, el equipo directivo. Este es el caso del conjunto de iniciativas adoptadas por el grupo D en el ámbito de la formación profesional y promoción interna de los trabajadores.

#### 4.2 Perspectiva internacional de las iniciativas de RSE en el ámbito laboral.

El principal rasgo de la integración de la responsabilidad social en la gestión interna del grupo D es el contraste existente entre las iniciativas adoptadas en el ámbito laboral –dirigidas de forma preferente a los centro de trabajo situados en España- y la política laboral llevada a cabo por el grupo en los países de Latinoamérica, en términos de empleo y condiciones de trabajo de sus trabajadores.

A modo de ejemplo, y según las conclusiones emanadas del estudio realizado por el Centro de Asesoría Laboral del Perú (CEDAL)<sup>62</sup> en el año 2002, centrado en las

---

<sup>62</sup> CEDAL (2002): *Vigilancia Social. Derechos fundamentales en la empresa. Estudio de casos.*

actuaciones que las empresas españolas realizan en ámbitos tales como el empleo, las condiciones de trabajo, la libertad sindical, la negociación colectiva o la no discriminación e igualdad de oportunidades<sup>63</sup>, la empresa D<sup>64</sup> –empresa del grupo D situada en Perú– presenta las siguientes características generales:

*Empleo:*

“La promoción del empleo estable no ha sido una característica en la conducta de la *empresa D*. Mediante circulares cursadas a los trabajadores, la empresa invitaba a los trabajadores a acogerse a los Planes de Renuncia Voluntaria, los cuales, en medio de un clima de hostigamiento psicológico, y de incertidumbre frente al panorama laboral, llevaba a los trabajadores a optar por presentar su carta de renuncia y recibir el resarcimiento que ofrecía la empresa. (...) Como consecuencia de ello, los trabajadores en la categoría de ‘obreros’ pasaron a tener una relación laboral indirecta con la empresa basada principalmente en la subcontratación o terciarización de la relación laboral”<sup>65</sup>.

*Condiciones de trabajo:*

“La *empresa D* tiene una estructura salarial que establece remuneraciones por encima del promedio, en el caso de cargos medios y altos (relacionadas a funciones directivas y administrativas); e ingresos algo por encima del promedio salarial del sector para aquellos empleados (con funciones normalmente adscritas a los obreros) relacionadas a la producción. La *empresa D* mantendría, por otro lado, un comportamiento distinto en función del cargo que ocupa el trabajador al interior de la estructura organizativa de la empresa. Así, los trabajadores de bajo rango deben ‘disciplinarse’ mediante la coacción que ejerce la inestabilidad laboral, mientras que el personal medio y alto debe recibir ingresos que lo incentiven a ofrecer una mayor productividad y cuidar de esta forma su puesto de trabajo. (...) Un grave problema que los investigadores han identificado es el referido a la jornada laboral en la *empresa D*. Como consta en múltiples comunicados y cartas dirigidas a directivos de la empresa, en muchas dependencias y locales de la *empresa D* se han detectado casos de trabajadores a los cuales la empresa ha desconocido –sistemáticamente– el pago total o parcial de las horas extras laboradas. El sistema de pago impuesto por la *empresa D* (la empresa estableció un tiempo mínimo de trabajo extra para contabilizar un monto estandarizado) atenta contra el Convenio n° 1 de la OIT, referido a la jornada laboral de las 8 horas, el cual establece el pago proporcional al tiempo de trabajo extra realizado voluntariamente por el trabajador. (...) En materia de seguridad y salud laboral, la *empresa D* brinda una serie de beneficios (seguro contra accidentes, sepelio, invalidez, de salud general) que distribuye de acuerdo al vínculo laboral que mantiene con el trabajador”<sup>66</sup>.

---

<sup>63</sup> Las fuentes de información del mencionado estudio han sido en su mayor parte entrevistas a dirigentes sindicales de las secciones sindicales de la empresa analizada.

<sup>64</sup> A fin de mantener la confidencialidad del caso los nombres de empresas y sindicato ha sido sustituidos por empresa D, empresa Z y sindicato T.

<sup>65</sup> *Ibíd.*

<sup>66</sup> *Ibíd.*

*Libertad sindical:*

“En el caso de la *empresa D*, una vez privatizada la *empresa Z*, los trabajadores afiliados al sindicato fueron sistemáticamente víctimas de hostigamiento y discriminación por parte de la empresa, lo que en la práctica significó un trato preferencial de la empresa, en materia de beneficios sociales, con los trabajadores no sindicalizados. En reiteradas oportunidades el sindicato ha interpuesto demandas judiciales por discriminación a trabajadores afiliados al sindicato. (...) Podemos concluir afirmando que la *empresa D* no fomenta ni incentiva la participación sindical de sus trabajadores. Sobre la base de una política de preferencias y discriminaciones laborales, la empresa ha promovido sistemáticamente la no afiliación de su personal. (...) el número de trabajadores sindicalizados ha disminuido con relación al periodo previo a la privatización. La empresa ha pasado de tener un coeficiente de sindicalización del 41,2% a al realizarse la venta de la empresa *Z*, reduciendo este porcentaje (a marzo del 2000) al 16,1%.”<sup>67</sup>.

*Negociación colectiva:*

“La *empresa D* no reconoció la legitimidad del *sindicato T* para negociar colectivamente señalando que dicho sindicato de rama era de “alcance local”, contraviniendo así el Art. 48 de la Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y la Política Social (1977) de la OIT. Dentro de la empresa existen actos de discriminación contra los trabajadores sindicalizados. Esta discriminación se refleja en los mayores aumentos en las remuneraciones a los trabajadores no sindicalizados, así como un mayor monto en el bono de productividad. Por otro lado, los trabajadores sindicalizados son víctimas de hostigamiento y amedrantamiento, mientras que con el resto del personal presentaba una actitud conciliadora y diplomática, a la vez que fueron invitados a formar un comité de delegados a fin de perder el derecho a negociar las condiciones laborales y salariales con la empresa. (...) Al fomentar la *empresa D* la constitución del Comité de Delegados ofreciendo negociar condiciones laborales y salariales y, además al ofrecer a los trabajadores no afiliado aumentos mayores y montos mayores por concepto de bono de productividad, la empresa cometió actos de injerencia, pues de esta forma pretendió poner estas organizaciones bajo su control y debilitar a los sindicatos”<sup>68</sup>.

*No discriminación e igualdad de trato y oportunidades:*

“(...) La empresa mantiene un trato diferenciado con sus trabajadores en materia salarial y de beneficios sociales, amparada y facilitada por la flexibilidad y desregulación de la normatividad laboral vigente [*en Perú*]. (...) En este sentido, según el sindicato, los más perjudicados son los trabajadores a tiempo determinado, los que laboral en los Programas de Formación Laboral o Prácticas Profesionales, quienes no cuenta con el sustento jurídico que les permita participar de los beneficios sociales que reciben por ley los trabajadores en plantilla. (...) Existe cierta reticencia por parte de la empresa de favorecer a los trabajadores varones con cargos directivos o de confianza. (...) De igual manera prioriza la contratación de personal juvenil, más específicamente de entre 25 y

---

<sup>67</sup> *Ibíd.*

<sup>68</sup> *Ibíd.*

45 años, que según el sindicato, estarían reemplazando personal con más años de antigüedad con personal constantemente movilizable y sin experiencia sindical”<sup>69</sup>

### **5. Principales resultados.**

El análisis de las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo D en el ámbito laboral se ha centrado en diversas variables, entre las que destacan la forma en la que ha integrado los criterios de responsabilidad social en su gestión empresarial, la relación con los grupos de interés o partes interesadas -en particular la participación y acuerdos alcanzados en esta materia- y el seguimiento y la transparencia informativa de las iniciativas desarrolladas. Con todo ello, y a fin de evaluar el grado de desarrollo de la responsabilidad social en el grupo D se han tomado como referencia los siguientes criterios:

- La existencia de un proceso de identificación de las partes interesadas y sus representantes, así como los aspectos de la responsabilidad social que se derivan de sus relaciones con las mismas.
- La delimitación, pactada con los grupos de interés o partes interesadas, del modelo de responsabilidad social de la empresa, en relación a los objetivos, los ámbitos de aplicación, las áreas temáticas de actuación –en su dimensión interna y externa- así como los instrumentos de implantación.
- El establecimiento de una estructura formal dentro de la organización de la empresa en materia de responsabilidad social, como por ejemplo, la creación de un departamento específico.
- La definición de instrumentos de seguimiento, verificación y de medición tanto de los objetivos como de la aplicación de las iniciativas y los resultados obtenidos, consensuada en todo momento con los grupos de interés de referencia.
- La publicación y la transparencia informativa de las iniciativas adoptadas por la empresa, tanto en relación a sus objetivos como al proceso de evaluación de los mismos, bajo instrumentos reconocidos internacionalmente que permitan la homologación de las prácticas empresariales en el ámbito de la responsabilidad social.

Bajo esta perspectiva, el caso del grupo D presenta los siguientes aspectos positivos:

**1.** El grupo D ha diseñado un modelo de responsabilidad social en el que se recogen los compromisos asumidos por el grupo con cada uno de sus grupos de interés, así como los principios corporativos en los que se encuadran las actuaciones del grupo en esta materia. En este marco, el grupo D destaca por el hecho de haber estructurado y concretado sus iniciativas de responsabilidad social en un “Plan Estratégico de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible”, en el que se incluyen “Planes de acción anual en

---

<sup>69</sup> *Ibíd.*

desarrollo sostenible”, articulados mediante “Planes de acción anual” para todas y cada una de las unidades de negocio del grupo, los cuales se concretan, finalmente, en objetivos individuales de los empleados que trabajan en el grupo D.

2. Además, el grupo D ha creado, dentro de su estructura interna, varios departamentos específicos de responsabilidad social, que, en distinto nivel, se encargan del diseño, aplicación y supervisión de los distintos planes anteriormente mencionados. En este sentido, el grupo D ha constituido un “Comité de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible” encargado del desarrollo de la estrategia de responsabilidad social del grupo en el proceso de toma de decisiones empresariales; un “Grupo de trabajo de Desarrollo Sostenible”, integrado por las distintas direcciones del grupo y encargado de definir el “Plan de acción anual de desarrollo sostenible” del grupo; y una “Dirección de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible”, encargada de coordinar la Política de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible del grupo, el desarrollo de los planes ambientales y la definición de normas y procedimientos corporativos, así como la verificación de su cumplimiento. En este último nivel, el grupo ha creado además tres subdirecciones de medio ambiente y desarrollo sostenible y ha establecido distintos coordinadores, dependientes de las diferentes unidades de producción y zona de distribución, encargados de coordinar la implantación de las estrategias de responsabilidad social en cada una de las áreas de negocio del grupo.

3. En el ámbito laboral, el grupo D concentra las iniciativas de responsabilidad social en las áreas de subcontratación, de gestión y adaptación al cambio y de fomento de la calidad en el empleo, en materias tales como la formación profesional y la promoción interna de los trabajadores, la seguridad y salud en el trabajo, la comunicación interna, la conciliación de la vida laboral y familiar y el fomento del empleo de grupos desfavorecidos.

4. Dentro de estas áreas de actuación, el grupo D adopta iniciativas que mejoran el convenio colectivo marco del grupo, como es el caso de aquellas actuaciones realizadas en el campo de la gestión y adaptación al cambio, y otras iniciativas que cumplen con lo establecido en el citado convenio, como iniciativas desarrolladas en el ámbito de la formación profesional y la promoción interna de los trabajadores.

5. Por último, en cuanto a la transparencia informativa, cabe resaltar que el grupo D publica, anualmente, una memoria específica de responsabilidad social en la que se incluyen las principales actuaciones desarrolladas por el grupo en esta materia. Dicha memoria es elaborada en conformidad con la guía del GRI y es verificada por un agente externo.

Sin embargo, en relación a los mencionados criterios de análisis el caso del grupo D presenta también los siguientes aspectos negativos:

1. En primer lugar, cabe señalar que, en el grupo D, no se ha registrado ningún tipo de participación formal por parte de los grupos de interés en el diseño, implantación y seguimiento de las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por el grupo, siendo realizadas, por tanto, de forma unilateral por parte de la dirección del grupo. En el caso de los representantes de los trabajadores –parte interesada en las iniciativas desarrolladas en el ámbito laboral- tampoco ha habido ningún tipo de participación o comunicación formal por parte de la dirección del grupo en materia de responsabilidad

social, no alcanzado ni siguiera el grado de información y consulta sobre esta materia. En este sentido, la posición de la dirección del grupo D con respecto a la posible participación de los representantes de los trabajadores es la de plantear el diálogo de las iniciativas de responsabilidad social con los mismos una vez se haya implantado el modelo de responsabilidad social del grupo en toda su estructura organizativa.

**2.** Dentro del ámbito laboral, el grupo D no realiza ningún tipo de iniciativa en el área de promoción de los derechos humanos y sociolaborales básicos. Un área de especial relevancia si se tiene en cuenta que buena parte de las empresas del grupo D se sitúan en países de Latinoamérica, en los que hay un alto grado de incumplimiento de la normativa internacional en materia de derechos humanos fundamentales en el trabajo. Asimismo, cabe mencionar que, aunque el grupo D presenta iniciativas que supondrían una mejora de lo establecido en el convenio marco del grupo, en la práctica, o bien no se han llevado a cabo (figurando únicamente en la memoria de responsabilidad social), o bien la política empresarial del grupo en ese ámbito presenta serias dudas en el cumplimiento de la legislación vigente. Este es el caso de las iniciativas adoptadas en el campo de la prevención de riesgos laborales, en el que el grupo D presenta una iniciativa a subcontratas no aplicada hasta la fecha, y en el que se han registrado diversas denuncias en relación a riesgos psicosociales.

**3.** Además, en lo que se refiere al ámbito de actuación de las iniciativas, cabe resaltar que, aunque en la mayoría de los casos hacen referencia a la empresa matriz y empresas del grupo (iniciativas en materia de formación profesional, promoción interna y comunicación en la empresa), también existen iniciativas cuyo ámbito de actuación queda restringido a la empresa matriz, como son las iniciativas en materia de conciliación de la vida laboral y familiar, de fomento del empleo de grupos desfavorecidos y de gestión y adaptación al cambio.

**4.** En síntesis, considerando las actuaciones de responsabilidad social desarrolladas por parte del grupo D, cabe remarcar además que, la política y las iniciativas de responsabilidad social del grupo no se corresponden con la política laboral y las condiciones laborales aplicadas a sus trabajadores. En este sentido, las actuaciones realizadas en materia de subcontratación y prevención de riesgos laborales en la empresa matriz, así como la organización y condiciones de trabajo de los trabajadores de las empresas del grupo situadas en países Latinoamericanos, no favorecen en ningún caso el desarrollo de este tipo de iniciativas, y en mayor grado en estos últimos países, en los que se dificulta el ejercicio de los derechos sociolaborales básicos, tales como la libertad sindical o la negociación colectiva de los trabajadores.

## ANEXO:

Cuadro III.2.4.12 Proyectos de acción social del grupo D en 2003.

Proyectos y actividades	Recursos				Beneficiarios	Áreas	Inversión 2003 (en euros)	Impacto 2003
	Productos y servicios	Con empleados	Integración laboral	Donaciones / Patrocinio				
<i>Proyecto de apoyo a la población local y biodiversidad de la Fundación San Ignacio del Huinay</i>	x			x	Infancia y familia Países en desarrollo.	Cooperación al desarrollo. Educación. Investigación. Medioambiental	150.000	3 ONGs 8 proyectos 322 personas beneficiadas
<i>Convenio con la Universidad Carlos III y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: Becas para estudiantes latinoamericanos en España</i>				x	Jóvenes.	Empleo.		660 empleos 29 proyectos
<i>Programa de acciones de patrocinio</i>	x			x	En general. Jóvenes.	Acción social en general. Deporte. Medioambiental. Ocio y tiempo libre	3.704.000	131 proyectos
<i>Proyectos de capacitación profesional de la Fundación Pehuén</i>	x			x	Infancia y familia. Jóvenes. Países en desarrollo	Acción social en general. Asistencia social. Cooperación al desarrollo. Formación. Ocio y tiempo libre. Salud.	365.000	18 proyectos
<i>Donaciones a hogares sin recursos y acciones educativas de la Fundación Codensa</i>	x			x	Excluidos. Infancia y familia. Jóvenes. Países en desarrollo. Personas con discapacidad.	Acción social en general. Cooperación al desarrollo. Medioambiental. Salud	229.000	27 proyectos
<i>Convenio con ONGs para la búsqueda de niños perdidos</i>	x				Infancia y familia.			3 ONGs 3 proyectos



<i>Convenio con Cáritas Argentina para ayuda a comedores infantiles</i>				<b>x</b>	Enfermos. Infancia y familia		800.000 pesos	1 ONG 1 proyecto
<i>Primera electrificación de municipios de zonas rurales</i>	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	Países en desarrollo.	Cooperación al desarrollo		165.000 beneficiados
<i>Ayuda a personas con discapacidad</i>	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	Personas con discapacidad.			6 proyectos
<i>Descuentos en el recibo eléctrico para personas de rentas bajas (Brasil)</i>	<b>x</b>			<b>x</b>		Asistencia social		
<i>Proyecto Gritho y de Arte Profesionalizante para niños con bajos recursos</i>				<b>x</b>	Infancia y familia.			2 proyectos
<i>Donaciones para niños evacuados por inundaciones en Santa Fé</i>				<b>x</b>	Infancia y familia.			1 ONG
<i>Centro de Nemocón para acogida de niños de la calle</i>				<b>x</b>	Infancia y familia. Países en desarrollo.	Cooperación al desarrollo.	1.300.000	250.000 jóvenes 1 ONG
<i>Promoción de proyectos agrícolas en comunidades locales de Colombia</i>				<b>x</b>		Cooperación al desarrollo.		150 familias 2 ONGs 4 proyectos

Fuente: Elaboración a partir del Informe 2004 del Observatorio de la Acción Social de la Empresa en España. Fundación Empresa y Sociedad

#### IV. CONSIDERACIONES FINALES.

El surgimiento e incorporación de los criterios de responsabilidad social en la empresa española plantea -en un contexto calificado en términos de desarrollo incipiente con respecto al resto de países desarrollados- importantes oportunidades y desafíos, tanto para empresarios como sindicatos.

En el caso de los primeros, la responsabilidad social empresarial –definida por éstos como un espacio único y exclusivo del empresario- tiene su principal efecto en la mejora de la imagen de la empresa en el entorno, así como en la mejora de la posición de la empresa en los mercados nacionales e internacionales, adquiriendo –según los casos- ventajas comparativas frente a al resto de competidores (ya sea con respecto a los consumidores o a los concursos públicos y licitaciones).

En cambio, desde el punto de vista sindical, la responsabilidad social adquiere relevancia como mecanismo a través del cual la dirección de la empresa pueda comprometerse a hacer efectivos los compromisos suscritos con respecto a los efectos de sus actuaciones, especialmente aquellos referidos a las condiciones de trabajo de sus trabajadores. Un potencial, que se difumina en el momento en el que no se incluye la participación de los representantes de los trabajadores en el seguimiento y evaluación de las iniciativas de responsabilidad social adoptadas en la empresa.

La responsabilidad social plantea asimismo importantes cuestiones desde el punto de vista de la estrategia de actuación de los grupos o partes interesadas, como es el hecho de mejorar su volumen de información. Un hecho que, en el caso de los sindicatos puede ser utilizado como herramienta de acción sindical (mediante de la realización de informes de contraste de la información presentada por parte de la empresa) actuando sobre la imagen de marca de la empresa. Asimismo, la responsabilidad social implica un cambio en el planteamiento de las actuaciones de los sindicatos en esta materia, pues obliga a modificar el perfil de intervención de los mismos, ya que, en el proceso de diseño, implantación y evaluación de iniciativas de responsabilidad social intervienen otros actores (como por ejemplo, las organizaciones no gubernamentales) que, –en algunos casos- han podido invadir espacios que son propios de las organizaciones sindicales, como por ejemplo la implantación y evaluación de códigos de conducta.

En cualquier caso, la incorporación de la responsabilidad social en la empresa plantea -ante todo- la posibilidad de realizar una actuación conjunta entre la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores, que contribuya a obtener nuevas redes de creación de riqueza, así como la mejora de las condiciones de trabajo de los trabajadores, tanto de la empresa matriz como de las empresas filiales o subcontratadas. Un ejemplo de ello lo ofrece la experiencia desarrollada por la Federación de Industrias de Textil-Piel, Químicas y Afines de *Comisiones Obreras* y la empresa Inditex.

En abril de 2005 se produjo el hundimiento de una fábrica textil en Savar (Bangladesh). La fábrica –que trabajaba para algunos de los principales grupos textiles a nivel mundial-<sup>70</sup> registró un balance total de 62 muertos y 52 heridos. Entre las diversas actuaciones realizadas, y tras numerosos contactos entre la mencionada federación, la

---

<sup>70</sup> Las principales empresas que fabricaban prendas de forma regular en la fábrica siniestrada son Karstad Group, Carrefour, Cotton Group e Inditex.

empresa y otras organizaciones (Federación Sindical Internacional Textil, FITTVC) se constituyó un Grupo de Trabajo en el que estaban representadas ambas federaciones, representantes de la OIT, la empresa Inditex y otras empresas para las que trabajaba la empresa subcontratada (como Cotton Group o Karstadt Quelle). Este Grupo de Trabajo se encargó de visitar la zona siniestrada y heridos del hundimiento y mantener reuniones y encuentros con dirigentes del gobierno y oposición de Bangladesh, así como con organizaciones empresariales, sindicales y organizaciones no gubernamentales. Fruto de estos contactos se alcanzaron los siguientes acuerdos concretos:

- La creación de un fondo inicial financiado por Inditex en colaboración con la FITTVC y con una aportación total de 35.000 euros, para hacer frente a los gastos hospitalarios, salarios devengados y no liquidados, así como otras necesidades que plantearan una mayor urgencia. La gestión de este fondo la llevó a cabo Oxfarm Internacional.
- La coordinación de una oficina de atención a los afectados en el lugar de la catástrofe (Savar), gestionada por la asociación patronal BMGEA, comprometiéndose asimismo a: desarrollar gestiones
- La creación de una comisión de trabajo desde la oposición política liderada por la ex-primer ministro Sheik Hasina.
- La puesta en práctica de un programa piloto para que los observadores sindicales verifique las condiciones de trabajo en las fábricas de los proveedores de Inditex en el país, bajo la supervisión de la OIT y la FITTVC.
- La entrega de la lista de fabricantes de Inditex en Bangladesh para evaluar las relaciones laborales y sindicales en las mismas.
- El compromiso entre la patronal (BGMEA), gobierno para la creación de un foro mundial en materia de responsabilidad social en la industria del textil y del calzado, el “National forum on Social Compliance in Textil and Garments Industry”.

Un conjunto de actuaciones que permitió paliar y mejorar la situación de las personas afectadas por el hundimiento de la fábrica. Así, transcurridos dos meses desde el hundimiento, la situación de los heridos ha mejorado sustancialmente: ninguno de ellos reviste gravedad y se han establecido revisiones médicas por especialistas para el resto de heridos; se ha realizado la liquidación de los salarios adeudados a los empleados que trabajaban en el momento del hundimiento, incluyendo la liquidación de un salario adicional a través del fondo inicial; se potenció el acceso al empleo de los trabajadores afectados, con el compromiso de la patronal BGMEA de recolocar a los trabajadores en empresas textiles próximas al lugar del hundimiento; y por último se asignaron compensaciones económicas a las familias de los fallecidos, a partir de 21.000 Tk (unos 260 euros).

Además, merece la pena resaltar que, en el marco de las actuaciones realizadas se planteó crear diversos instrumentos de actuación en materia de responsabilidad social: a) un protocolo de intervención integrado por los compradores, la federación sindical internacional, los sindicatos del sector, la patronal y el Gobierno del país, en especial los Ministerios de Comercio y Trabajo; b) una agencia tripartita compuesta por Gobierno, patronal y sindicatos del país; c) foros internacionales, como el MFA-Forum, realizado en junio de 2005 bajo el “Programa de Desarrollo de Naciones Unidas” y en el que participaron empresas minoristas y mayoristas del sector textil, las principales

marcas comerciales, las organizaciones patronales y los sindicatos locales y representantes de la federación sindical internacional del textil.

En este marco general, se plantea el presente estudio cuyo objeto de análisis se centra en torno a los siguientes objetivos específicos:

- En primer lugar, analizar la información proporcionada por las empresas españolas sobre el conjunto de actuaciones de responsabilidad social en el ámbito laboral de la empresa.
- Y en segundo lugar, analizar el proceso de integración de los criterios de responsabilidad social en la gestión interna de la empresa, así como el conjunto de iniciativas adoptadas en este ámbito. Más concretamente, se trata de profundizar en aquellas iniciativas relacionadas con la dimensión laboral de la empresa, considerando aspectos tales como, el proceso de elaboración e implantación de las iniciativas, el grado de implicación de los grupos de interés, así como el seguimiento y evaluación de los compromisos asumidos por la empresa en este ámbito.

En síntesis, se pretende examinar la forma en la que las empresas han integrado la responsabilidad social empresarial en su gestión interna, particularmente, en la dimensión laboral de la empresa. Un enfoque para el que se han utilizado técnicas y fuentes de información de diversa índole. Así, por una parte, se ha procedido a analizar la información proporcionada por las empresas en sus informes o memorias de responsabilidad (55 empresas que forman parte del IBEX35 y/o publican informes de responsabilidad social, según estándares homologados); y por otra, se han analizado en profundidad cuatro empresas españolas de diversos sectores económicos, que han elaborado e implantado iniciativas de responsabilidad social en ámbito laboral de la empresa. Con todo ello, se persigue clarificar aquellos elementos relevantes a partir de los cuales pueda impulsarse el desarrollo modelos de intervención conjunta entre empresarios y sindicatos en materia de responsabilidad social empresarial, que permitan a su vez potenciar la creación de riqueza, mejorando al mismo tiempo las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores.

#### **IV.1 Principales resultados.**

El análisis de los procesos de incorporación de responsabilidad en la gestión interna de los grupos empresariales examinados y la adopción de iniciativas en esta materia por parte de los mismos -según los criterios metodológicos y objetivos de investigación señalados anteriormente- permite destacar los siguientes resultados:

##### **(A) Contexto<sup>71</sup>.**

Las cuatro empresas seleccionadas se caracterizan por estar incluidas en el IBEX 35, tener un tamaño grande, tanto en cifra de negocios como en número de empleados, formar parte de cuatro sectores de actividad distintos (textil, banca, construcción y energía) y tener una implantación internacional, en diversos ámbitos geográficos de diferentes continentes (véase cuadro IV.1.1).

---

<sup>71</sup> El marco de relaciones laborales se aborda en el punto 4 de este apartado (RSE y relaciones laborales).

**Cuadro IV.1.1 Características de las empresas analizadas.**

Empresa	Tamaño (nº empleados)*	Sector	Ámbito geográfico de actividad
A	47.046	Textil-confección	Europa, América**, Asia y África.
B	126.488	Banca	Europa, América**, Asia, África y Oceanía
C	49.892	Construcción	Europa, América** y Oceanía
D	27.918	Producción energía eléctrica, gas y agua	Europa, América Latina, África.

\*Datos de 2004.

\*\* América del Norte y del Sur.

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias anuales de las empresas.

Asimismo, otro rasgo a resaltar de las empresas analizadas es el hecho de que las cuatro empresas, además de cotizar en los principales índices bursátiles de carácter general, como el IBEX 35, también cotizan en los principales índices específicos de responsabilidad social, tales como el *FST4Good* o el *Dow Jones Sustainability Index*.

**(B) Modelo de RSE.**

Las estrategias de responsabilidad social adoptadas por cada empresa, si bien presentan evidentes similitudes –un hecho hasta cierto punto lógico, considerando que en este campo existe en general un claro efecto de “emulación”– sin embargo también se caracterizan por rasgos diferenciales, que contribuyen en cierto modo a definir perfiles o modelos específicos en la incorporación de la responsabilidad en la empresa.

El modelo de responsabilidad social adoptado por cada empresa, puede caracterizarse en función de dos grandes dimensiones:

**(B.1) Política de RSE.**

La política de responsabilidad social de una empresa viene definida tanto por las motivaciones que impulsan a una empresa a adoptar iniciativas en este campo, como por los principios o valores generales de referencia que guían a las mismas, recogidos en muchas ocasiones en declaraciones de principios o códigos de conducta internos.

(a) En este ámbito, las motivaciones que impulsan a las cuatro empresas son, en términos generales, similares a las existentes en la mayoría de las grandes compañías, es decir: transparencia, ética, compromiso con los derechos humanos, fidelización de los empleados, atracción de nuevos empleados, compromiso con el respeto al medio ambiente, etc.<sup>72</sup>. En este sentido, cabe resaltar que la adopción de políticas de RSE no obedece únicamente a una estrategia carácter defensivo o preventivo –con el fin de protegerse de críticas o denuncias que puedan conllevar pérdida de valor, como consecuencia por ejemplo del daño a la imagen de marca<sup>73</sup>– sino también a estrategias más “proactivas”, orientadas a la creación de valor (a través de la diferenciación de la empresa con respecto a sus competidores).

<sup>72</sup> Cf. apartado III.2 del presente informe.

<sup>73</sup> Un aspecto particularmente relevante en sectores como el textil.

Sin embargo, en este contexto general es posible apreciar asimismo algunos elementos específicos de cada una de las empresas analizadas:

- En el caso del grupo A, el detonante principal para la integración en su gestión de la responsabilidad social ha sido su incorporación a la bolsa. En este sentido, el escrutinio de los mercados financieros, unido al hecho de que el sector textil sea particularmente sensible a la valoración por los consumidores de la imagen de marca, han sido elementos que han contribuido de forma específica al desarrollo de actuaciones en materia de responsabilidad social por este grupo empresarial.
- El grupo B, encuadrado en el sector de la banca privada, parte asimismo del escrutinio de los mercados financieros como motivación central para el desarrollo de actuaciones en el campo de la responsabilidad social, en el que la entrada en índices tales como el *FST4Good* o el *Dow Jones Sustainability Index*, suponen al grupo un valor añadido en sus actuaciones en los mercados financieros.
- En el grupo C, se destaca que la responsabilidad social es un elemento el grupo venía adoptando a través de diversos compromisos e iniciativas en temas laborales, sociales y medioambientales, antes de que estos fueron calificados con la etiqueta de responsabilidad social. Por otra parte, además de las motivaciones generales apuntadas previamente a las que se suma el grupo D, en este caso emerge un factor específico asociado a su actividad en el sector de la construcción. Concretamente, la importancia que tiene la licitación pública y –más concretamente– el hecho de que las Administraciones Públicas, especialmente en el ámbito de la OCDE, presten cada vez mayor peso a factores relacionados con la responsabilidad social (por ejemplo, en el tema medioambiental) a la hora de otorgar contratos o concesiones a las empresas constructoras. Bajo esta perspectiva, el caso del grupo D constituye un ejemplo significativo de la responsabilidad social como elemento diferenciador en la estrategia de creación de valor de la empresa<sup>74</sup>.
- En cuanto al grupo D, al igual que en el caso anterior, se señala que en la gestión de la empresa existía una tradición de compromiso y actuaciones en materia social y medioambiental, anterior a la explosión del fenómeno de la responsabilidad social empresarial. Por otra parte, además de las motivaciones generales, el grupo D resalta que la adopción de iniciativas en este campo vino motivado por la intención de alcanzar un mayor grado de diferenciación con respecto al resto de sus competidores en un contexto de creciente competencia.

(b) En este marco, si se consideran los principios que estructuran las actuaciones en materia de responsabilidad social, en general todas las empresas analizadas se han adherido a una de las iniciativas internacionales que se han constituido como referencia en este campo, a saber, el Pacto Mundial de Naciones Unidas. En cambio, otras iniciativas –como las Directrices para Multinacionales de la OCDE o el Libro Verde de la UE– no son mencionadas en ninguno de los casos, entendiéndose –como en el caso A– que la adopción de este tipo de iniciativas –*Libro Verde de la UE*– conllevan un gran esfuerzo en su aplicación por parte de empresas con una gran implantación internacional. Finalmente, sólo en uno de los casos analizados –la empresa A– se toma

---

<sup>74</sup> Desde otro ángulo, también puede interpretarse como ejemplo de las actuaciones que puede desarrollar la Administración Pública para fomentar comportamientos socialmente responsables de las empresas.

como referencia explícita para su modelo de responsabilidad social el contenido de los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Por último, otro aspecto relevante dentro del modelo de responsabilidad social de las empresas analizadas concierne a la posición de éstas con respecto del debate político actual sobre la responsabilidad social empresarial en España. En todos los casos, se apunta como elemento común el rechazo a la regulación normativa por parte de la Administración Pública, optándose por la voluntariedad como criterio central a la hora de definir las actuaciones de las empresas en este campo. Sin embargo, dentro de esta valoración común a todas las empresas analizadas, se pueden apreciar ciertos matices:

- En el caso del grupo A se señala que la responsabilidad social ha de realizarse voluntariamente debido a que para la mayoría de las materias que abarca la responsabilidad social ya existen normas al respecto, tanto nacional como internacionalmente. Es por ello por lo que la dirección del grupo A considera necesario el cumplimiento de las normas legales vigentes, y en el caso de que existiera algún campo o materia no cubierta por tales normas, se propone su regulación.
- La dirección del grupo B resalta que partiendo de la idea en la que incorporación de la responsabilidad social es un ejercicio voluntario de las empresas, cualquier tipo de legislación por parte de las administraciones públicas tendría que ir dirigida en la línea de la promoción de la transparencia de las iniciativas adoptadas.
- Por su parte, los responsables del grupo C consideran que sí podría existir un margen para la regulación de la responsabilidad, pero únicamente en relación a los criterios de elaboración de la información, así como respecto a la certificación de las actuaciones realizadas. En este sentido, se valoraría positivamente la creación de un organismo de carácter público, encargado de la verificación de las iniciativas adoptadas por las empresas en esta materia.
- Por último, en el caso del grupo D se señala que la responsabilidad ha de ser voluntaria entendiendo que su regulación por parte de las administraciones públicas reduciría la capacidad de innovación de las empresas y las ventajas competitivas en esta materia. En el ámbito del seguimiento y verificación de las iniciativas, la dirección del grupo D estima necesario el establecimiento de algún tipo de guía o metodología común a todas aquellas empresas que decidan adoptar iniciativas en materia de responsabilidad social, con el objeto de que los resultados obtenidos entre las distintas empresas sean cuantificables y comparables entre sí.

### **(B.2.) Ejes de intervención.**

Las iniciativas de responsabilidad social adoptadas por una empresa pueden clasificarse, como se ha apuntado anteriormente, en tres grandes ejes de intervención: integración en la gestión; transparencia; y evaluación/certificación.

(a) La **integración en la gestión** de la empresa de los compromisos de responsabilidad social empresarial se realiza a través de una serie de iniciativas, tales como:

(a.1.) La creación de una *estructura formal* en el seno de la organización. En este caso, tres de las cuatro empresas consideradas –casos A, B y D– han optado por la creación de, al menos, un departamento de responsabilidad social, integrado normalmente por un equipo reducido de personas procedentes de las distintas áreas de negocio del grupo, responsable del impulso y coordinación de las actuaciones en este campo en el conjunto de la empresa, así como en el resto de ámbitos de actuación (filiales, proveedores, etc.).

En cambio, la empresa C se rige por un criterio diferente, optando por no crear una estructura formal de responsabilidad social, sino un grupo de trabajo donde se integran responsables de diferentes áreas de la empresa (medio ambiente, recursos humanos, etc.), así como una persona específica encargada de impulsar y coordinar las diferentes iniciativas en materia de responsabilidad social. La razón de ello, según los responsables del grupo, es que de este modo las distintas áreas de negocio adquieren una mayor implicación en las iniciativas adoptadas en cada una de las áreas, a la vez que favorece una integración más profunda de los compromisos de responsabilidad social empresarial en la gestión de la compañía.

En este contexto, la creación de un departamento específico de responsabilidad social dentro de la estructura organizativa de la empresa no representa, por sí misma, un mayor grado de integración de los criterios de responsabilidad social por parte de la empresa. Por el contrario, el elemento principal en la incorporación de la responsabilidad social se sitúa en la participación y coordinación de las distintas áreas y departamentos de la empresa, más que en la creación de un departamento específico, ya que, en ocasiones, pese a tener un mayor margen de actuación, este tipo de departamentos se encuentran alejados de la situación concreta de cada una de las áreas de negocio de la empresa.

Un elemento a destacar es el hecho de que la creación de una nueva estructura, o la constitución de un grupo de trabajo con funciones específicas en materia de responsabilidad social, ha planteado algunas disfunciones en la organización de las empresas analizadas. Concretamente, se ha constatado cierta reticencia por parte de los responsables de otras áreas o departamentos –especialmente, los de recursos humanos o relaciones laborales– a la hora de ceder o compartir competencias de su ámbito de actuación. Incluso, en algunos casos se ha expresado disconformidad con las iniciativas propuestas en materia de responsabilidad social, en la medida en que se entiende que podrían interferir con el normal funcionamiento de la empresa (por ejemplo, en relación a los requisitos exigidos a proveedores y subcontratistas). Por ello, se ha enfatizado de forma general la necesidad de realizar actuaciones de sensibilización y formación entre los diferentes departamentos, a fin de que los criterios de responsabilidad social puedan integrarse efectivamente en la gestión del conjunto de la empresa.

(a.2.) La identificación de los *grupos de interés* o las *partes interesadas*, que en todos los casos analizados son similares: accionistas, proveedores, clientes, empleados y –de forma más genérica– el medio ambiente y la sociedad en general, mientras que los subcontratistas sólo aparecen recogidos de forma explícita en el caso D (aunque en el caso A la situación de los talleres externos podría asimilarse a esta categoría, si bien la propia empresa los califica como proveedores).



En este marco, un elemento diferencial entre las distintas empresas concierne a la forma en que se materializa la participación de las partes interesadas en las iniciativas de responsabilidad social empresarial<sup>75</sup>:

- El mayor grado de participación se constata en la empresa A, canalizándose básicamente en una doble dimensión: por una parte, a través de la creación de un órgano específico denominado “consejo social”, en el que participan personalidades a título individual y organizaciones del tercer sector. A través de este organismo de carácter consultivo, el grupo A recibe las diversas sugerencias que las distintas organizaciones participantes tienen con respecto a las iniciativas adoptadas por el grupo en materia de responsabilidad social. Por otra parte, dentro de la estructura creada por el grupo A para el cumplimiento de los compromisos asumidos en responsabilidad social, destaca también la creación de redes o *clusters* en los distintos países en los que está presente, en los que participan organizaciones no gubernamentales, asociaciones empresariales, empresarios locales, así como trabajadores y mandos intermedios de los fábricas y talleres subcontratados. Sin embargo, a pesar de que el núcleo central de las iniciativas de responsabilidad social de esta empresa tiene que ver con la dimensión laboral, las organizaciones sindicales –en tanto que legítimos representantes de los trabajadores– no participan formalmente en ninguno de los dos ámbitos señalados.<sup>76</sup>
- En los casos de los grupos empresariales B, C y D, no existe una estructura específica de relación entre el grupo y las partes interesadas. En este sentido, la implicación de las mismas suele limitarse a la colaboración ocasional en iniciativas adoptadas y gestionadas unilateralmente por parte de las empresas (por ejemplo, la participación de ONGs en proyectos de acción social).

En los cuatro casos analizados, las empresas suelen establecer diversos “canales corporativos de participación”, a través de los cuales informa de las actuaciones realizadas y solicita –tras haber diseñado, implantado y evaluado las iniciativas de responsabilidad social- posibles sugerencias y propuestas de los distintos grupos de interés. Se trata, por tanto, de canales de participación que sitúan a los grupos de interés fuera del proceso de elaboración y seguimiento de las iniciativas adoptadas, que limitan la participación directa de los grupos de interés y favorecen el control unilateral de la empresa en las iniciativas adoptadas en esta materia. En este sentido, los canales de consulta más utilizados son la revista o web corporativa, buzones de consulta (accionista, empleado, proveedores, clientes), servicios y teléfonos de atención, entre otros.

**(a.3.).** La *formalización* de los compromisos en materia de responsabilidad social en un documento, que en algunos casos adopta la forma de código de conducta (casos A y C), y en otras de Plan Estratégico (casos B y D). En dichos documentos, suelen expresarse las motivaciones, principios y valores de referencia de las empresas, así como las grandes líneas de intervención que se quiere desarrollar en este campo.

---

<sup>75</sup> Otra cuestión diferente es la relación con determinadas partes interesadas sobre temas diferentes a la responsabilidad social empresarial, a través de los mecanismos previstos por la ley (como en el caso de los accionistas y los empleados).

<sup>76</sup> Sobre este tema se profundiza en el apartado D.

En este marco, no se han apreciado diferencias significativas en la manera en la que las empresas han formalizado sus compromisos de responsabilidad social (Plan Estratégico o Código de Conducta) y los resultados obtenidos en la incorporación de tales compromisos. Se podría apuntar que, como en el caso del grupo D, el plan estratégico supone un mayor grado de implantación de la responsabilidad social, en tanto en cuanto establece una aplicación (plan) concreto para cada año, línea de negocio, así como objetivos de responsabilidad social a los empleados del grupo. Sin embargo, en el caso de los códigos de conducta, también se admiten la supervisión y cuantificación de los resultados obtenidos por cada una de las líneas de negocio de la empresa, como por ejemplo el caso A. Es por ello, por lo que el tipo de instrumento seleccionado para la incorporación de la responsabilidad social en la empresa no sea tan determinante como la forma en la que se articula éste, es decir, mediante la implantación diversos mecanismos que permitan de evaluación y cuantificación de los resultados.

**(a.4.)** La delimitación de los *ámbitos de actuación* es, en términos generales, es similar en los cuatro casos. Así, los compromisos de responsabilidad social de todos los grupos empresariales analizados abarcan –al menos formalmente– a la empresa matriz, al conjunto de las empresas que integran el grupo (en su caso) y a los proveedores. No obstante, también se constata un mayor grado de exigencia formal con respecto a los proveedores en las empresas A, C y D –por ejemplo, en relación al cumplimiento de la normativa laboral y medio ambiental, o el respeto a los derechos humanos– mientras que en el caso B, la empresa se limita a plantear la adhesión a los principios del Pacto Mundial.

En este sentido, cabe mencionar que se han apreciado diferencias significativas entre la declaración de compromisos de responsabilidad social por parte de la dirección del grupo, en las que –como en los casos B y D– se asegura que los compromisos que el grupo asume en materia de responsabilidad social alcanzan a todas y cada una de las empresas que forman parte del grupo, y por otra el conjunto de actuaciones que la dirección del grupo lleva a cabo en materia de derechos sociolaborales básicos en aquellas empresas del grupo o filiales, ubicadas –fundamentalmente– en países de América Latina. De ahí que, entendiendo la responsabilidad social como un “plus” con respecto a la legalidad vigente, en los mencionados casos la aplicación de criterios de responsabilidad social en su gestión interna plantea serias dudas, en tanto en que, en su dimensión interna, la dirección del grupo no cumple con la normativa internacional en materia de derechos laborales fundamentales.

**(a.5.)** Las iniciativas desarrolladas por las empresas cubren, aproximadamente, las mismas *áreas de actuación* que –acorde a la tipología apuntada por la Comisión Europea en su Libro Verde– se estructuran en una doble dimensión: una dimensión interna, que comprende áreas tales como la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo, la adaptación al cambio o el impacto medio ambiental; y una dimensión externa, que abarca áreas tales como las comunidades locales, los socios y proveedores, los problemas ecológicos mundiales y los derechos humanos fundamentales.

No obstante, en este marco se constatan algunas diferencias en la importancia que se concede en conjunto a las diferentes áreas, así como el tratamiento que se le da por parte de las diferentes empresas, tanto en términos de contenido como en la

ejecución de las iniciativas adoptadas. En este sentido, cabe resaltar que, las cuatro empresas analizadas presentan iniciativas tanto en la dimensión interna como en la externa, siendo diferenciadas, fundamentalmente, en que éstas últimas son realizadas a través de iniciativas o programas de acción social por parte del grupo o la fundación dependiente de éste.

(b) El segundo eje de intervención concierne a la **información** proporcionada por las empresas sobre las actuaciones de responsabilidad social que desarrolla y los resultados obtenidos por la empresa en esta materia. En este sentido, es posible apreciar dos modelos diferenciados:

- Por una parte, en tres de los cuatro casos –A, B y D– las empresas elaboran un informe o memoria específica de responsabilidad social empresarial, sobre la base de los criterios del *Global Reporting Initiative* (GRI).
- En cambio, la empresa C –acorde con su modelo de integración de la RSE– no elabora un informe específico, sino que, por el contrario, incorpora la información sobre las iniciativas desarrolladas en las memorias anuales de la empresa. Una información cuya elaboración la realiza, al igual que las otras empresas, según los criterios del GRI.

En referencia la mencionada guía de elaboración de memorias de responsabilidad social del GRI, cabe resaltar asimismo que, existiendo distintos grados de adecuación a la guía del GRI (desde su utilización como material de referencia hasta su aplicación en un nivel más exigente de conformidad), de los cuatro casos analizados, dos de ellos –B y C- no se ajustan a la guía del GRI en grado de conformidad, es decir, que no incluyen una declaración firmada por el consejo de administración o presidente en la que se manifieste que “esta memoria se ha elaborado en conformidad con la guía del GRI 2002 y constituye una presentación equilibrada y razonable del desempeño económico, ambiental y social de nuestra organización”, tal y como establece el GRI.

(c) Por último, el tercer eje de intervención concierne a la realización de actuaciones en materia de **evaluación y certificación** de las iniciativas adoptadas en el campo de la responsabilidad social empresarial.

En este sentido, en relación a los procesos de evaluación, en las empresas B, C y D éstos son desarrollados por los propios departamentos de las empresas, quienes llevan a cabo el seguimiento y la medición de los resultados obtenidos por la empresa en cada una de las áreas de actuación de la misma.

Sin embargo, en el caso de la empresa A el proceso de evaluación adquiere un mayor grado de complejidad. Así, con el objetivo de controlar el cumplimiento de los compromisos de la empresa –especialmente, por parte de los proveedores y subcontratistas de terceros países– la empresa ha diseñado un programa de auditoría social, cuya ejecución es desarrollada por auditores sociales independientes y acreditados, y abarca a un total de 1.700 fábricas en más de 45 países de América, norte de África, Europa y Asia, (véase capítulo III.3.1).

En el ámbito de la certificación de la información proporcionada por parte de las empresas en sus memorias anuales o de responsabilidad social, todas las empresas

analizadas –con la excepción de la empresa C– cuentan con una verificación y/o certificación de la información presentada en sus memorias por entidades independientes.

### **C) Dimensión laboral.**

En el contexto general del modelo de responsabilidad social adoptado por cada una de las cuatro empresas, el objetivo de este apartado es profundizar en las iniciativas desarrolladas en materia laboral. Para ello, se examinan algunas cuestiones particularmente relevantes, tales como las motivaciones de las empresas para abordar estas iniciativas, la participación de las partes interesadas, la delimitación de las áreas de actuación y los programas o medidas adoptadas para ejecutar los compromisos en este campo.

#### **(C.1) Motivaciones.**

Las razones específicas planteadas por las empresas para la implantación de actuaciones en este campo son, en términos generales, similares. Así, las cuatro empresas analizadas expresan como principales motivaciones empresariales para la adopción de iniciativas de responsabilidad social el compromiso de la empresa con la promoción de los derechos humanos y laborales básicos, la mejora de la calidad de vida de los empleados y sus familias, la fidelización de los trabajadores de la empresa y la atracción de nuevos trabajadores o la mejora de la capacitación y formación continua de los mismos.

#### **(C.2) Participación de las partes interesadas.**

La integración de la responsabilidad social empresarial en la gestión de las empresas analizadas tiene una de sus principales carencias, como ya se ha apuntado, en relación al principio de participación de los grupos de interés. Más exactamente, en el hecho de que –con la excepción del caso A– las empresas no hayan establecido ámbitos o mecanismos formales de participación de las partes interesadas.

En este marco general, cuando se considera el ámbito laboral, la principal parte interesada la constituyen lógicamente los empleados, así como los sindicatos (en tanto que organizaciones que representan los intereses de los trabajadores). Sin embargo, en los cuatro casos se constata que los sindicatos están excluidos del proceso de diseño, ejecución y evaluación de las actuaciones de responsabilidad social. De hecho, en ninguna de las cuatro empresas se han producido ni siquiera comunicaciones formales entre los responsables de responsabilidad social empresarial y los representantes de los trabajadores, (aunque en algunas empresas sí se produce una cierta interlocución a nivel informal<sup>77</sup>).

En relación a esta cuestión, un caso particularmente significativo es el de la empresa A, en la medida que –a diferencia de las otras tres– sí ha establecido mecanismos formales de participación de las partes interesadas en relación a sus políticas de responsabilidad social. No obstante, cuando se profundiza en los distintos niveles en los que se estructura dicha participación y en la posición de los sindicatos en tales órganos de participación, resalta el hecho de que en todos ellos, la empresa, si bien

---

<sup>77</sup> Este punto se aborda más adelante.

cuenta con la implicación activa de diversos actores, descarta de forma deliberada a los representantes de los trabajadores.

En este sentido, los sindicatos no participan ni en el órgano consultivo creado al nivel de definición de la política de responsabilidad del grupo, ni en los organismos creados para la implantación de la principal iniciativa del grupo (Código de conducta) que está directamente relacionada con materias laborales, como es la promoción de los derechos humanos y sociolaborales básicos. En esta línea, la empresa tampoco cuenta con los sindicatos en el proceso de seguimiento y evaluación de las iniciativas adoptadas.

Esta exclusión se fundamenta, por parte de la propia empresa, en la escasa confianza que les suscitan las organizaciones sindicales en aquellos países donde la empresa subcontrata con los talleres. Una explicación que tiene difícil justificación, máxime considerando que esta misma empresa incorpora explícitamente diversos convenios de la OIT en su código interno, entre otros el convenio que alude a la libertad de organización colectiva de los trabajadores.

### **(C.3) Áreas de actuación.**

La delimitación de las áreas de actuación constituye otra de las cuestiones especialmente relevantes en el desarrollo de la dimensión laboral de la responsabilidad social de las empresas. En este sentido, a partir de la tipología apuntada anteriormente, el análisis comparado permite destacar algunas similitudes y diferencias significativas entre los cuatro casos considerados:

- Las iniciativas desarrolladas por la empresa A abarcan tres áreas de actuación: la promoción y reconocimiento de los derechos humanos y sociolaborales básicos; el fomento de la calidad del empleo (abordando materias como: formación; promoción; seguridad y salud en el trabajo; información/comunicación a los trabajadores; e inserción laboral de grupos desfavorecidos); e iniciativas en materia de subcontratación.
- La empresa B centra sus actuaciones en el fomento de la calidad del empleo, tratando materias como la formación; promoción; igualdad de oportunidades; conciliación de la vida laboral y familiar; e información/comunicación a los trabajadores.
- En el caso C, la dimensión laboral de la responsabilidad social empresarial se concreta en dos áreas de actuación: la promoción y reconocimiento de los derechos humanos y sociolaborales básicos; y el fomento de la calidad del empleo (en materias como formación; promoción; igualdad de oportunidades; conciliación de la vida laboral y familiar; e información/comunicación a los trabajadores).
- Finalmente, las actuaciones de la empresa D se centran en el fomento de la calidad en el empleo (en materias como: formación; promoción; seguridad y salud en el trabajo; igualdad de oportunidades, información/comunicación a los trabajadores; e inserción laboral de grupos desfavorecidos), así como en iniciativas relacionadas con la subcontratación y la gestión y adaptación al cambio.

Como se puede apreciar, las cuatro empresas desarrollan iniciativas centradas en el fomento de la calidad en el empleo, en materias en las que –tradicionalmente- las empresas han centrado sus actuaciones. En este sentido, las principales materias “tradicionales” que las empresas abordan con sus iniciativas de responsabilidad social son la formación profesional, la promoción interna de los trabajadores o la mejora de la comunicación/ información en la empresa.

Sin embargo, también se han detectado iniciativas que abordan áreas de actuación a las que podíamos calificar como “novedosas”, entre las que se encuentran las actuaciones desarrolladas por las empresas A, C y D en materia de subcontratación y en la gestión y adaptación al cambio.

#### (C.4.) Programas y medidas.

La implementación de las iniciativas laborales de responsabilidad social empresarial se desarrolla, en cada una de las empresas, a través de diferentes programas y medidas. En este marco, se pueden apreciar ciertas similitudes en la adopción de ciertos programas y medidas por parte de las empresas, sobre todo en relación a aquellas materias que tienen un mayor grado de regulación. Así, las cuatro empresas analizadas presentan –con cierto grado de diferenciación- iniciativas similares en materias tales como la formación profesional, la seguridad y la salud en el trabajo o la mejora de la información / comunicación en la empresa. En el resto de áreas de actuación, las empresas presentan iniciativas de muy diversas características.

De forma detallada, a continuación se recogen los principales programas y medidas de responsabilidad social de las empresas analizadas, (véase cuadros IV.1.2 al IV.1.5).

#### **Cuadro IV.1.2 Empresa A: programas/medidas de RSE en materia laboral.**

<b>Área actuación</b>	<b>Programa/medida</b>
<i>Reconocimiento y promoción de derechos humanos y sociolaborales básicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de conducta</li> <li>• Programa de mejora de condiciones sociales y laborales de los trabajadores (en talleres de fabricación externos de terceros países)</li> <li>• Programa de verificación y seguimiento del código de conducta de fabricantes y talleres externos.</li> </ul>
<i>Fomento de la calidad del empleo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Formación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Programa de formación inicial para nuevos empleados.</li> <li>➢ Programa de desarrollo de competencias.</li> <li>➢ Cursos de formación continua</li> </ul> </li> <li>• <u>Promoción</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Identificación y selección personas para promoción interna</li> </ul> </li> <li>• <u>Seguridad y salud laboral</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Programa de prevención de riesgos laborales.</li> </ul> </li> <li>• <u>Información/comunicación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Publicación trimestral de revista interna, dirigida a trabajadores del grupo.</li> </ul> </li> <li>• <u>Inserción laboral grupos desfavorecidos</u> Fomento del empleo de personas con discapacidad física o mental.</li> </ul>
<i>Iniciativas en materia de subcontratación</i>	Programa de verificación y seguimiento del código de conducta de fabricantes y talleres externos.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa.

**Cuadro IV.1.3 Empresa B: programas/medidas de RSE en materia laboral.**

Área actuación	Programa/medida
<i>Fomento de la calidad del empleo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Formación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cursos de formación continua.</li> <li>➤ Campus virtual de formación on line.</li> <li>➤ Programa de desarrollo de competencias.</li> <li>➤ Becas de formación y prácticas en la empresa.</li> </ul> </li> <li>• <u>Promoción</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programa de formación para promoción interna de jóvenes con potencial directivo en España.</li> <li>➤ Programa de formación para promoción interna de jóvenes con potencial directivo en América Latina.</li> <li>➤ Programa “modelo de gestión del talento”.</li> </ul> </li> <li>• <u>Seguridad y salud laboral</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programa de prevención de riesgos laborales.</li> <li>➤ Sistema de vigilancia de salud para sociedades filiales.</li> </ul> </li> <li>• <u>Igualdad de oportunidades</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adhesión a programa Óptima.</li> </ul> </li> <li>• <u>Conciliación de la vida laboral y familiar</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Condiciones especiales para productos y servicios bancarios.</li> <li>➤ Creación de centro de servicios compartidos</li> <li>➤ Centros de educación infantil en lugares de trabajo.</li> <li>➤ Programa Trabajo y Familia, para América Latina.</li> </ul> </li> <li>• <u>Información/comunicación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Canales de comunicación corporativos (encuestas, buzones de sugerencias, revistas corporativas, Intranet locales, encuentros, seminarios).</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa.

**Cuadro IV.1.4 Empresa C: programas/medidas de RSE en materia laboral.**

Área actuación	Programa/medida
<i>Reconocimiento y promoción de derechos humanos y sociolaborales básicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de conducta.</li> </ul>
<i>Fomento de la calidad del empleo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Formación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cursos de formación y desarrollo competencias</li> <li>➤ Creación de una plataforma de e-learning.</li> <li>➤ Formación en prevención de riesgos laborales.</li> <li>➤ Becas</li> </ul> </li> <li>• <u>Promoción</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bolsa de empleo en Intranet.</li> </ul> </li> <li>• <u>Seguridad y salud laboral</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programa de prevención de riesgos laborales</li> <li>➤ Convenio de colaboración con Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, para desarrollar sistema de prevención en obras.</li> </ul> </li> <li>• <u>Información/comunicación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Canales de comunicación corporativos (Intranet y revista corporativa).</li> <li>➤ Encuesta de clima laboral.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa.

**Cuadro IV.1.5 Empresa D: programas/medidas de RSE en materia laboral.**

Área actuación	Programa/medida
<i>Fomento de la calidad del empleo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Formación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cursos de formación continua.</li> <li>➤ Programa de formación inicial para nuevos empleados.</li> <li>➤ Programa de formación de profesionales jóvenes con potencial directivo).</li> <li>➤ Plan de becarios.</li> </ul> </li> <li>• <u>Promoción</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema de gestión de competencias.</li> <li>➤ Gestión información recursos humanos</li> <li>➤ Identificación de potencial de desarrollo.</li> </ul> </li> <li>• <u>Seguridad y salud laboral</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan estratégico de prevención de riesgos laborales.</li> <li>➤ Plan de optimización de la actividad preventiva</li> <li>➤ Implantación y certificación de sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional OHSAS 18001.</li> </ul> </li> <li>• <u>Información/comunicación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Canales de comunicación corporativos (Intranet; revista corporativa; buzón de dinamización).</li> <li>➤ Encuesta de clima laboral.</li> </ul> </li> <li>• <u>Inserción laboral grupos desfavorecidos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Convenio de colaboración para integración laboral de colectivos desfavorecidos (parados de larga duración, mujeres con cargas familiares).</li> </ul> </li> </ul>
<i>Iniciativas en materia de subcontratación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de una norma operativa, para garantizar cumplimiento de obligaciones jurídico-laborales por parte de los contratistas, así como el modo en el que deben encauzar sus relaciones la empresa principal y la contratista, con la finalidad de que no se produzcan cesiones ilegales de mano de obra .</li> </ul>
<i>Gestión y adaptación al cambio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de reindustrialización de las comarcas mineras españolas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa.

**(D) Responsabilidad social empresarial y relaciones laborales.**

Finalmente, una cuestión particularmente relevante concierne al análisis de las políticas de responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de las relaciones laborales. Para ello, se ha tomado como referencia la valoración de los representantes de los trabajadores en las empresas, el contraste entre las actuaciones de responsabilidad social y la norma –legal o convencional– de obligado cumplimiento por las empresas, o estudios realizados desde ámbitos externos sobre el comportamiento de dichas empresas en terceros países.

Bajo esta óptica, el examen comparado de los cuatro casos permite destacar los siguientes elementos.

(a) El punto de partida del análisis es el **marco de relaciones laborales de la empresa**, que es lógicamente diferente en cada uno de los casos, en aspectos como la



representación sindical, el convenio colectivo de referencia, o el modelo de gestión las relaciones laborales.

Así, en relación a la presencia sindical, en los cuatro casos la mayoría de la representación de los trabajadores en la empresa matriz la ostentan los sindicatos más representativos en el ámbito estatal, aunque en algunas empresas también tienen una presencia significativa otros sindicatos. En cambio, la presencia sindical es mucho menos significativa en el nivel de las empresas subcontratadas por los grupos empresariales analizados.

En relación al marco convencional, las relaciones laborales en las empresas matriz A, B y C tienen como referencia el convenio colectivo general del sector; asimismo, en estos tres casos se han suscrito en los últimos años acuerdos de empresa, en el que se abordan materias diversas (desde la estabilidad en el empleo, al establecimiento de garantías en procesos de fusiones, al reconocimiento de beneficios sociales o al fomento de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres). Sin embargo, la empresa D tiene como marco de referencia un convenio colectivo marco de la empresa, aunque también se han suscrito acuerdos más específicos sobre materias concretas.

Por último, un elemento común a todas las empresas es la distinción entre la dinámica de relaciones laborales en la empresa matriz y la de las filiales en terceros países, donde la tutela de los derechos sociales y laborales –incluyendo el reconocimiento de la libertad sindical y la negociación colectiva– es significativamente inferior a la existente en España (especialmente en aquellos países que están fuera del ámbito de la OCDE).

En este marco, son especialmente destacables los casos de los grupos B y D, en los que –según la información proporcionada por diversas organizaciones– las actuaciones de la dirección de la empresa en el ámbito laboral se caracterizan por el incumplimiento continuado de la normativa internacional en derechos laborales fundamentales, en materias tales como la libertad sindical, la negociación colectiva o la no discriminación e igualdad de trato y oportunidades.

**(b)** En el contexto general apuntado anteriormente, la **participación** de los trabajadores y sus representantes en las iniciativas de responsabilidad social de cada uno de los casos analizados presenta las siguientes características:

**(b.1.)** En el caso A no existe, como ya se ha señalado, participación formal de los sindicatos en el desarrollo de la política de responsabilidad social de la empresa. Así, en el momento en que la empresa se planteó esta cuestión, se desarrolló durante un período de tiempo un proceso de trabajo común entre la dirección de la empresa y representantes de la federación estatal del sindicato mayoritario en la empresa. Sin embargo, finalmente este proceso se cerró sin llegar a un acuerdo, al optar la empresa por un modelo de gestión unilateral de sus iniciativas de responsabilidad social.

La exclusión de la participación sindical se explica en buena medida, a juicio del comité de empresa, por un modelo de gestión que puede calificarse como “paternalista”, en el que se combina la concesión unilateral de determinados beneficios a los

trabajadores en relación a sus condiciones laborales, con una cierta reticencia al papel de los sindicatos.

No obstante, aunque en la actualidad no existe participación sindical en el órgano consultivo donde están presentes algunas partes interesadas –el Consejo Social– sin embargo existe un cierto grado de interlocución informal entre el departamento de RSE y la federación estatal del sindicato mayoritario en la empresa.

Finalmente, como se ha mencionado anteriormente, en los talleres externos subcontratados por la empresa –tanto en España como en el exterior– no existe ningún grado de interlocución o relación entre los responsables de RSE y los representantes sindicales.

**(b.2.)** En el caso B no existe ni participación, ni interlocución de los sindicatos en este campo. En este sentido, cabe resaltar que a pesar de haberlo solicitado reiteradamente, hasta el momento los representantes de los trabajadores no han tenido ninguna reunión –ni siquiera a nivel informal– con los responsables de RSE del grupo.

Esta situación, que se reproduce igualmente en las filiales internacionales del grupo-obedece a juicio de los representantes de los trabajadores- a un modelo de gestión empresarial caracterizado por un notable grado de autoritarismo, tanto en España como, fundamentalmente, en terceros países.

**(b.3.)** En la empresa C no existe tampoco participación de los sindicatos en relación a la responsabilidad social empresarial. Un hecho que, a juicio de los responsables de RSE de la empresa, se explica en parte por la reticencia del departamento de recursos humanos a ceder sus competencias formales de interlocución y/o negociación con los sindicatos.

A pesar de ello, también se constata un cierto nivel de interlocución informal entre la empresa y los sindicatos, así como una predisposición por parte a avanzar el diálogo sobre esta materia. No obstante, la posibilidad de dicha participación se circunscribiría en todo caso a la empresa matriz, siendo mucho más improbable en las empresas subcontratadas (tanto en España como en el exterior).

**(b.4.)** Finalmente, en la empresa D –cuyo modelo de gestión es caracterizado por el comité como “paternalista” – tampoco ha habido hasta el momento ni participación, ni interlocución –formal o informal– de la empresa con los representantes sindicales en este campo. Una situación que se enmarca dentro de la estrategia de responsabilidad social de la dirección de la empresa, en la que toda posible participación o interlocución con los sindicatos en esta materia queda sujeta a la implantación completa del modelo de responsabilidad social en la estructura interna del grupo.

**(c)** En cuanto al **contenido y ejecución de las iniciativas** adoptadas, se constatan algunas similitudes y diferencias significativas entre las cuatro empresas analizadas:

**(c.1.)** En el caso de la empresa A, es posible afirmar que las iniciativas de RSE constituyen realmente un plus de legalidad, en la medida en que su contenido amplía los derechos reconocidos en la norma legal y convencional.

Bajo esta óptica, la valoración del comité de empresa sobre el código de conducta de la empresa –que define sus compromisos de RSE– es positiva, en la medida en que se considera que el desarrollo de la política de responsabilidad social ha favorecido la mejora de las condiciones de trabajo, particularmente en la empresa matriz y los talleres externos localizados en España. Una valoración que resulta más difícil de generalizar, no obstante, en relación a los trabajadores de los talleres externos de otros países, en la medida en que los sindicatos no disponen de información suficiente sobre la situación laboral de los mismos.

En relación a este punto, cabe señalar que algunos estudios realizados por organizaciones del tercer sector han denunciado que las condiciones laborales de los trabajadores de los talleres de fabricación subcontratadas por empresas textiles españolas en terceros países son significativamente peores que las existentes en España, (véase capítulo III.3.1).

**(c.2.)** La valoración sobre las iniciativas desarrolladas por la empresa B es sustancialmente diferente de la del caso anterior, en una doble dimensión: por una parte, porque el contenido de dichas iniciativas no supone una ampliación significativa de los compromisos recogidos en el convenio colectivo sectorial y los acuerdos de empresa. En este sentido, conviene recordar que el cumplimiento de la legalidad es una condición necesaria pero no suficiente a la hora de calificar a una empresa como socialmente responsable.

Y, en segundo lugar, porque –por parte del comité de empresa– se constata una notable contradicción entre los principios y valores recogidos en la estrategia de RSE de la empresa y la política laboral de la misma que, especialmente en los últimos años, se ha caracterizado por continuas reducciones de empleo y un empeoramiento gradual de las condiciones de trabajo de sus empleados (de forma particularmente aguda, en el ámbito de América Latina).

**(c.3.)** En el caso de la empresa C, se aprecia igualmente que algunas de las iniciativas más relevantes amplían los derechos reconocidos en la norma (particularmente, en materia de prevención de riesgos laborales), si bien en otros campos se limitan a las obligaciones derivadas de la misma.

En este sentido, es particularmente destacable el convenio firmado por la empresa con el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo, en el que se recoge, entre otras acciones, un programa piloto de aplicación práctica en la obra en la que se incluye a las empresas subcontratadas en el sistema de gestión de prevención de riesgos laborales.

La principal carencia detectada en este campo es la extensión de los compromisos de responsabilidad social –así como la verificación de su cumplimiento– en un sector caracterizado por un alto nivel de subcontratación “en cadena”, como es la construcción. Además, desde el punto de vista de los representantes de los trabajadores se señala una falta de información con respecto a las iniciativas que el grupo desarrolla en terceros países.

**(c.4.)** En cuanto a la empresa D, se constata igualmente que algunas de las iniciativas de responsabilidad social constituyen un plus de legalidad –por ejemplo, aquellas

relacionadas con la gestión y adaptación al cambio– pero otras se limitan a ejecutar lo previsto en la norma.

En este sentido, los representantes de los trabajadores señalan que, aunque en términos generales el grupo D cumple con lo establecido en el convenio marco del grupo, existen además varios aspectos sobre los cuales el desarrollo de la política de responsabilidad de la empresa no ofrecería ningún tipo de credibilidad por parte de los sindicatos. Así, desde el comité de empresa, en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo, se señalan dos problemas relevantes: por una parte, el control de la actividad preventiva en los casos de contratación y/o subcontratación de obras y servicios, y por otra, el incremento de los riesgos psicosociales asociados al trabajo, como por ejemplo, estrés y *mobbing*.

Además, con respecto a las iniciativas relacionadas con la subcontratación de actividades, los sindicatos señalan que existen diferencias significativas en España entre la empresa matriz y las empresas subcontratadas, en la que los empleados tienen unas condiciones laborales significativamente peores y donde no existe ningún tipo de control real sobre el cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social establecidos por la dirección de la empresa D<sup>78</sup>.

Finalmente, la principal deficiencia se centra en el contraste entre la filosofía proclamada por la empresa D y las actuaciones desarrolladas en sus filiales de América Latina, donde el comportamiento de la empresa se ha caracterizado por la aplicación sistemática de políticas que han degradado significativamente las condiciones laborales y sociales de los trabajadores.

## IV.2 Reflexiones finales.

En base a los resultados obtenidos del análisis de cuatro experiencias empresariales en el campo de la responsabilidad social empresarial, y con objeto de presentar elementos relevantes que potencien y difundan la adopción de iniciativas de responsabilidad social al nivel de la empresa, a continuación se presentan algunas reflexiones finales entorno al desarrollo de la responsabilidad social en España y su aplicación práctica por parte de las empresas.

1. Dentro del debate en relación a la forma de incorporar la responsabilidad social en la empresa existe un consenso, más o menos generalizado, de que las iniciativas empresariales en materia de RSE han de encuadrarse dentro del ámbito de la voluntariedad de las empresas. En relación a este tema y según las carencias detectadas en los cuatro casos analizados pueden apuntarse las siguientes consideraciones:

(a) En primer lugar, conviene remarcar que la responsabilidad social empresarial constituye un plus o complemento a la legalidad en materia de derechos humanos, sociales, laborales y medioambientales. Bajo esta óptica, no puede considerarse socialmente responsable a una empresa que desarrolle actividades más allá de la norma en un determinado ámbito de actuación –por ejemplo, el medioambiente– e incumple la norma legal y convencional vigente en otros ámbitos (por ejemplo, el laboral).

---

<sup>78</sup> De hecho, por parte de la propia empresa se reconoce que –aunque se ha elaborado una norma operativa para controlar las empresas subcontratadas (véase capítulo III.3.4) – en la práctica no se ha puesto en marcha todavía.

Por otra parte, es necesario señalar que el concepto de tutela normativa tiene un carácter a la vez relativo y dinámico. Relativo, porque el grado de protección de la norma varía lógicamente según los diferentes países; por tanto, a la hora de comparar los grados de RSE de las empresas, es necesario tomar como referente el marco normativo vigente en el país donde la misma tiene implantación. Y dinámico, porque la promoción de la responsabilidad social empresarial no puede soslayar ni ir en detrimento de la producción en el tiempo de nueva normativa; en cambio debería ser, en sentido positivo, un ámbito de promoción de nuevas normas.

(b) En segundo lugar, cabe señalar que el hecho de que las actuaciones de responsabilidad social sean voluntarias, no implica que su diseño y aplicación se realice de forma unilateral por parte de las empresas. En cambio, las iniciativas empresariales deberían partir del principio de consenso con las partes interesadas, muy particularmente cuando se trata de actuaciones que inciden de forma directa en la gestión interna de las compañías (por ejemplo, las medidas en materia laboral).

Esta cuestión afecta indudablemente en primer lugar a la democratización de las relaciones laborales en el ámbito de las empresas, pero también tiene que ver con el éxito que puedan alcanzar las distintas iniciativas, cuya viabilidad puede reforzarse con la participación de los grupos interesados (como es el caso de los trabajadores).

Por otra parte, la participación de las partes interesadas no es sólo un tema de cultura empresarial, sino que asimismo afecta a la cultura sindical. Así, en los cuatro casos analizados, se constata un cierto grado de desconocimiento por parte de los representantes de los trabajadores sobre el significado y las potencialidades de la RSE. Una carencia que debería subsanarse a través de iniciativas de formación en esta materia, orientada a los delegados de personal y miembros de los comités de empresa.

(c) Finalmente, un tercer elemento a considerar es el fomento de una mayor homologación de los instrumentos de aplicación y seguimiento de las distintas iniciativas voluntarias, que permitiera establecer parámetros de referencia para las empresas, al mismo tiempo que contribuyese a mejorar sus prácticas y comportamiento. Es necesario diferenciar con claridad el *principio de voluntariedad*, por el que una empresa puede o no incorporarse a un proceso de RSE, con el *compromiso* de llevarlo a cabo y, por tanto, el compromiso de respetar los principios básicos de actuación y adoptar los instrumentos para su desarrollo, seguimiento y evaluación, mancomunadamente con las partes interesadas.

Este proceso de homologación tendría que tener como punto de partida los acuerdos internacionales –por ejemplo, las normas de la ONU y la OIT– y fomentar como mínimo, como ha señalado la Comisión Europea, la transparencia y la convergencia en los siguientes ámbitos: códigos de conducta; normas de gestión; contabilidad, auditoría y elaboración de informes; etiquetas; e inversión socialmente responsable.

2. En este marco, a partir del ejemplo proporcionado por los casos analizados, en el nivel de la empresa se debería potenciar asimismo un *protocolo básico de actuación* que facilitase la aplicación y seguimiento de las iniciativas adoptadas por las empresas y que –respetando las características y necesidades de cada compañía– en el que se contemplara los siguientes principios generales:

- La identificación de las partes interesadas y sus representantes, así como los aspectos de responsabilidad social que se derivan de sus relaciones con las mismas;
- La delimitación, pactada con las partes interesadas, de los objetivos, los ámbitos de aplicación, las áreas temáticas de actuación –en su dimensión interna y externa– así como los instrumentos de implantación;
- La definición de un ámbito específico de negociación para cada una de las partes interesadas, según su relevancia y legitimidad en cada una de las materias tratadas;
- El establecimiento de instrumentos de seguimiento, verificación y –cuando sea posible– de medición tanto de los objetivos, como de la aplicación de las iniciativas y los resultados obtenidos, permitiendo en todo momento la participación de los grupos de interés o partes interesadas en el proceso de evaluación;
- La publicidad y transparencia de las diferentes iniciativas, tanto en relación a sus objetivos, como al proceso de aplicación y evaluación de los mismos;
- La integración de los criterios de responsabilidad social en el funcionamiento del grupo, independientemente de la creación de un departamento específico en materia de responsabilidad social.
- El aumento del grado de información interna en materia de responsabilidad social, tanto a través de la formación y promoción de la responsabilidad social entre los empleados, como mediante el diálogo y negociación con los representantes de los trabajadores de la empresa;
- La extensión los compromisos en materia de responsabilidad social de la empresa al conjunto de actividades de ésta. Esto significa que las actuaciones han de abarcar tanto a la empresa matriz, como empresas del grupo, filiales, subcontratas y proveedores, siguiendo -de esta forma- la “cadena del producto” desde su producción hasta su posterior comercialización.

**3.** Asimismo, entendiendo que la responsabilidad social empresarial puede ser un elemento decisivo en el impulso de las relaciones laborales en la empresa, se considera necesario realizar las siguientes actuaciones:

**(a)** Dado que la calidad de las relaciones laborales es un componente clave en el desarrollo y aplicación de iniciativas de responsabilidad social, sería necesario potenciar y mejorar –en su caso- la calidad de esas relaciones laborales en la empresa. De hecho, sería una contradicción que, como se ha observado, una empresa incumpliese un convenio colectivo o no respetase un contrato de empleo y fuera considerada al mismo tiempo como una empresa socialmente responsable.

**(b)** En este sentido, en la implantación de políticas de responsabilidad social en la empresa es primordial el respeto a la negociación colectiva y normativa legal vigente. De ahí que sea necesario promover la negociación colectiva allí donde sea insuficiente o inexistente (como en el caso de filiales en otros países), reforzando la implicación de los

trabajadores y sus representantes, así como el respeto y la defensa de los derechos sociolaborales básicos.

(c) Por ello, dado que las iniciativas de responsabilidad social empresarial inciden directamente en la organización y condiciones de trabajo de los trabajadores, es necesario crear un espacio específico de diálogo y negociación entre las empresas y los representantes de los trabajadores, en el que queden reflejados los intereses de los trabajadores y que permita –al mismo tiempo- la participación activa de éstos en el diseño y aplicación del conjunto de iniciativas de responsabilidad social adoptadas por la empresa.

(d) Desde el punto de vista sindical, a partir de la experiencia reflejada en los cuatro casos analizados, sería conveniente que este espacio de negociación en materia de responsabilidad social fuera cubierto –preferentemente- por los representantes de los trabajadores a nivel sectorial. La principal razón de ello es el alcance y la mayor capacidad de actuación de los representantes sectoriales en esta materia, ya que, en términos de contenido, en muchas ocasiones los representantes de los trabajadores al nivel de la empresa dan prioridad -dentro de la dinámica de la negociación con la dirección de la empresa- a otras materias que consideran más relevantes, no siendo capaces de contrarrestar la acción de la empresa en éste ámbito.

(e) En este sentido, un punto de partida consistiría en la promoción de aquellas estructuras de participación sólidas que utilicen los procedimientos de información y consulta existentes, como ejemplo los Comités de empresa europeos. De esta forma, se continuaría con la tendencia iniciada con los acuerdos sectoriales a nivel europeo sobre responsabilidad social, como iniciativas consensuadas sobre esta materia entre los sindicatos y organizaciones empresariales.

4. Dentro de ese nuevo espacio de negociación en materia de responsabilidad social, sería conveniente asimismo que, tanto la empresa como los representantes de los trabajadores contemplasen la adopción de iniciativas que abarquen, tanto a la empresa matriz como a sus empresas filiales y a los diferentes socios comerciales, especialmente a las empresas subcontratadas y a los proveedores. Un aspecto especialmente relevante considerando la creciente descentralización y deslocalización productiva de las empresas (principalmente, las grandes empresas).

5. Por último, dentro de la dimensión laboral de la empresa, la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores tendrían que abordar –dentro de ese nuevo espacio de negociación- las siguientes materias:

- El reconocimiento y la promoción de los derechos sociolaborales fundamentales, de acuerdo con las disposiciones emanadas de los organismos internacionales (la ONU y la OIT, principalmente);
- El fomento de la calidad en el empleo, en áreas tales como la formación profesional, la seguridad y salud en el trabajo, la promoción interna y el desarrollo profesional, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la mejora de la información y comunicación en la empresa, la promoción de la conciliación de la vida laboral y familiar, así como el fomento al empleo de grupos desfavorecidos;

- La gestión y adaptación al cambio, especialmente en aquellos procesos que impliquen profundos cambios de reestructuración empresarial;
- El control sobre la subcontratación de tareas y/o actividades por parte de otras empresas, que revierta un seguimiento del producto desde el inicio su producción hasta su posterior comercialización.

Sirvan estas reflexiones finales, a modo de propuestas, para impulsar el desarrollo de la responsabilidad social en el ámbito específico de la empresa, entendiendo que, la responsabilidad social es –ante todo- un concepto social en construcción, cuya materialización práctica dependerá de la forma y el grado de implicación de los distintos grupos o partes interesadas. Por ello, animamos a empresarios y sindicatos a desarrollar, de forma conjunta y negociada, iniciativas de responsabilidad social en la empresa, para que éstas no se queden en una mera expresión de marketing social evanescente, y que, por el contrario, tengan un efecto sustancial y duradero en el tiempo. Esperamos que este trabajo sea una pequeña aportación a su labor, ofreciendo elementos relevantes que permitan configurar modelos de actuación en materia de responsabilidad social, a través de los cuales se contribuya a crear riqueza y a mejorar las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores.



## V. BIBLIOGRAFÍA.

AA.VV. (2004): "Reestructuración empresarial socialmente responsable en Europa (partes I, II y III)", en *Boletín de Información Sociolaboral Internacional del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, números 106, 107 y 108.

ARAGÓN, J.; y ROCHA, F. (2002): *El papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión de empresas*. Documentos de Trabajo de la Fundación 1º de Mayo, nº 2/2002 (disponible en: <http://www.1mayo.org>).

- (2003): *Las relaciones laborales en los procesos de fusión de empresas: un estudio de casos*. Documentos de Trabajo de la Fundación 1º de Mayo, nº 1/2003 (disponible en: <http://www.1mayo.org>).

- (2005): La responsabilidad social empresarial en España: una aproximación desde la perspectiva laboral. *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*.

BENVENISTE, S.; PUEYO, R.; y LLARÍA, J. (2004): *Responsabilidad social corporativa y políticas públicas. Informe 2004*. Fundación Ecología y Desarrollo.

CENTRO DE ASESORIA LABORAL DE PERÚ: (2002): *Vigilancia Social. Derechos humanos fundamentales en la empresa*. CEDAL.

COMISIÓN EUROPEA. (2001): *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión Europea.

- (2002): *Comunicación de la comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Comisión Europea

- (2004.a): *European Multistakeholder Forum on CSR. Final results & recomendations*. Comisión Europea.

- (2004.b): *Industrial relations in Europe*. Comisión Europea.

CONFEDERACION INTERNACIONAL DE ORGANIZACIONES SINDICALES LIBRES (CIOSL) (2001): *Una guía sindical sobre la mundialización*. CIOLS.

CONFEDERACIÓN SINDICAL DE COMISIONES OBRERAS (2004): *Documentos aprobados en el 8º Congreso de CC.OO*. Comisiones Obreras.

CORDERO, C. (Coordinador) (2005): *La responsabilidad social corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35. Análisis del ejercicio 2003*. Fundación Economistas sin Fronteras.

ERCILIO MOURA, F. (2002): *Perú: Derechos humanos y relaciones laborales-sindicales en multinacionales españolas*. CEDAL y Fundació Pau i Solidaritat de Catalunya.

FEDERACIÓN DE INDUSTRIAS TEXTIL-PIEL, QUÍMICAS Y AFINES DE COMISIONES OBRERAS (2005): *Memorandum. Catastrófico hundimiento de una*

*fábrica textil en Savar (Bangladesh). Una experiencia de aplicación de la responsabilidad social corporativa y de intervención sindical.* Comisiones Obreras.

GRAHAM, I.; y BIBBY, A. (2002): “Convenios colectivos mundiales: un marco de derechos”, en *Trabajo, Revista de la OIT*, nº 45.

INTERMON OXFRAM (2004): *La moda de que aprieta.* Intermon Oxfram.

JUSTICE, DW. (2003): “El concepto de responsabilidad social de las empresas: desafíos y oportunidades para los sindicatos”, en *Educación Obrera* 2003/1, nº 130.

KRISTENSEN, J. (2001): “Corporate social responsibility and new social partnerships”, en KJÆRGAARD, C.; y WESTPHALEN, S. (Edits.) (2001): *From collective bargaining to social partnerships: new roles of the social partners in Europe.* The Copenhagen Centre.

MARPE, T. (2003): *Athens Conference on Socially Responsible Enterprise Restructuring: Final Report.* OIT y Comisión Europea.

NORDESTGAARD, M.; y KIRTON-DARLING, J. (2004): “Corporate social responsibility within the European sectoral social dialogue”, en *Transfer*, volumen 10, nº 3.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (2003): *Nota informativa sobre responsabilidad social de la empresa y normas internacionales de trabajo.* OIT.

OBSERVATORIO DE LA ACCIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA EN ESPAÑA (2004): *Informe 2004.* Fundación Empresa y Sociedad.

RYDER, G. (2003): “La responsabilidad social de las empresas y los derechos de los trabajadores”, en: *Educación Obrera*, 2003/1, nº 130.

SEGAL, J-P.; SOBCZACK, A.; y TRIOMPHE, CL-E. (2003): *Corporate social responsibility and working conditions.* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

TRIOMPHE, CL. (2002): “¿Socialmente responsables?”, en: AA.VV. (2002): *La responsabilidad social corporativa y los códigos de conducta: ¿beneficios para todos?.* Fundació Pau i Solidaritat de Comissions Obreres de Catalunya.

URMINSKY, M. (2001) (ed.): *Self-regulation in the workplace: codes of conduct, social labeling and socially responsible investment.* Series on Management Systems and Corporate Citizenship, Working Paper nº 1, OIT.

- (2003): “Informes empresariales públicos sobre cuestiones relativas a trabajo y empleo”, en *Educación Obrera* 2003/1, nº 130.

VIÑUALES, V. (Director) (2003): *Anuario de Responsabilidad Social Corporativa en España 2003.* Fundación Ecología y Desarrollo.